

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

製鞋業人才在地化之探討

—以P公司越南廠區為例

Local Talents Development in Footwear Industry -A Case Study

for P Company in Vietnam

指導教授：王本正 博士

研究生：楊雅茹 撰

中華民國 107 年 06 月

## 謝 誌

東海大學 EMBA 二年的學習過程中，終於完成論文撰寫，最先要感謝我的指導教授王本正教授，在這段論文研究過程給予我寶貴的指導與建議，論文付梓背後有許多無形的陪伴與關懷，讓我對論文研究有更深一層的瞭解，收穫良多，在此致上我最深之謝意，提攜勉勵之情，才能順利地完成這篇論文。

在研究所二年的學習過程中，除了感謝公司長官支持與同仁們在工作的互信互諒，讓我能在工作之餘完成學業進修並學以致用，在課業學習與繁忙工作中挪出時間得以順利完成本論文。一併也感謝兩位口試委員張庭發教授、陳永瑞教授，在本人口試及論文上給予的精闢指正與回饋建議，相當用心審查論文使之更為完整。並且，要謝謝一同奮鬥的同學們，還有默默支持的學長姐們，在求學生涯中給於課堂上所沒有的人生經驗，讓我的研究所生活更為豐富。二年的點點滴滴是人生中短暫卻珍貴的回憶，當然也充滿了不捨，認識了很多志同道合的朋友們，也是課業學習外的一大收穫。

最後，還要感謝我的家人和朋友們，在這二年研究所及論文撰寫中，給了無限的關心與照顧，使得這一段在職求學生涯無後顧之憂，讓我盡情地投入課業學習及參與學校充實的活動，才得以順利畢業，還有非常多需要感謝的人事物，沒有一一寫出來的，也都一併的感恩在心裡。在畢業之際以此篇謝誌表達謝意給關心我的朋友及我最敬愛的家人們，人生旅途中幸運處處遇到貴人，我的人生因為有你們而豐富，也成就了我，心中充滿了感謝，有您們真好，謝謝您們。

楊雅茹 謹誌於

東海大學高階經營管理在職專班（研究所）

2018 年 06 月

## 中文摘要

論文名稱：製鞋業人才在地化之探討-以 P 公司越南廠區為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2018 年 06 月

研究生：楊雅茹

指導教授：王本正 博士

### 論文摘要：

本研究旨在台灣製鞋業到越南設立工廠、分公司已有超過二十年的歷史，近五年來，越南當地的暴動頻繁，與台灣公司之經營管理與政策制定息息相關。許多研究顯示，跨國公司到異國設立分公司或據點時，面臨語言障礙與文化差異的問題，跨文化溝通與管理更是一重要課題。

本研究主要針對製鞋業 P 公司在越南當地已發展約 20 多年，來探討其公司內部的越南當地人才在發展的過程中，會面臨的問題與困難，並進一步尋找造成這些問題的原因。本研究透過公司訪談收集資料，訪談方式採取半結構式訪談。再將訪談資料分析整理，得出結論，最後提出建議。

本研究發現，台灣公司的越南人才在地化發展最主要的困難是語言障礙以及文化差異，個案公司針對此問題有初步解決方案，但仍在尋找更好的方案。

【關鍵字】在地化、製鞋業、越南、人才發展

Title of Thesis : Local Talents Development in Footwear Industry -A Case Study for P  
Company in Vietnam

*Name of Institute : Tunghai University*

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( 06/2018 )

Student Name : Ya-Ju Yang

Advisor Name : Ben-Jen Wang

## **Abstract :**

This study is about many Taiwanese companies in Footwear Industry which have established factories and branches in Vietnam for more than 20 years. In the past five years, there were frequent riots in Vietnam and they were considerably related to the management and policy development of Taiwanese companies. Many studies show when multinational corporations set up branches or subsidiaries in foreign countries, they will handle the problems of language barriers and cultural differences. It is also important for them to deal with the issues of cross-cultural communication and management.

This study focuses on the company in Footwear industry named “P Corporation” which has developed in Vietnam for about 20 years. To find out the problems and the difficulties when developing internal Vietnamese talent plans, furthermore to seek for the reasons of these problems. To collect the data through semi-structured interviews in the company, and then analyze the interview data to draw the conclusions. Finally, to make recommendations for this study.

It is found that the major difficulties are language barriers and cultural differences when developing Vietnamese localization talent plan of Taiwan Company. P Corporation has already set out a preliminary solution, but is still looking for other better plans.

Key words: Localization 、 Footwear Industry 、 Vietnam 、 Talents Development

# 目 次

中文摘要 .....	I
Abstract : .....	II
目 次 .....	III
表 次 .....	V
圖 次 .....	VI
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	4
第三節 研究流程 .....	5
第二章 文獻探討 .....	7
第一節 製鞋業在越南之發展 .....	7
第三節 跨文化溝通 .....	21
第四節 人才在地化文獻探討 .....	28
第三章 研究方法 .....	34
第一節 深度訪談法 .....	34
第二節 研究對象 .....	35
第四章 研究個案分析 .....	39
第一節 個案公司組織及人力資源策略 .....	39
第二節 個案公司越南廠區在地化推展 .....	42
第三節 個案公司訪談分析 .....	52
第四節 在地化成功實行突破點 .....	58
第五章 結論與建議 .....	60
第一節 結論 .....	60
第二節 管理意涵 .....	62

第三節    對後續研究者之建議 .....	64
參考文獻 .....	65
一、中文文獻 .....	65
二、英文文獻 .....	67
三、網路文獻 .....	69

# 表 次

	頁次
表 1-1 2016 年寶成工業、豐泰企業全球布局與營運規模.....	2
表 2-1 國際人力資源管理策略與類型.....	13
表 2-2 儒家思想與西方文化之差異.....	23
表 2-3 在地化定義.....	28
表 2-4 人才在地化的理由之文獻整理.....	30
表 2-5 人才在地化的實務作法之文獻整理.....	32
表 3-1 P 公司 2015、2016 年營運狀況.....	36
表 3-2 訪談對象資料與訪談背景.....	37
表 4-1 P 公司績效等級說明.....	46
表 4-2 P 公司與 F 公司越南區海外幹部與當地員工比較.....	49
表 4-3 受訪者針對問題(一)的訪談內容回答.....	52
表 4-4 受訪者針對問題(二)的訪談內容回答.....	53
表 4-5 受訪者針對問題(三)的訪談內容回答.....	54
表 4-6 受訪者針對問題(四)的訪談內容回答.....	56

## 圖 次

	頁次
圖 1-1 研究流程.....	5
圖 2-1 國際人力資源管理內涵.....	15
圖 2-2 文化組成要素的冰山理論.....	22
圖 4-1 P 公司組織圖.....	39
圖 4-2 P 公司各國人力統計比例.....	40
圖 4-3 P 公司人力資源策略圖及運作模式.....	41
圖 4-4 P 公司人才在地化實施流程.....	45
圖 4-5 P 公司人才在地化組織盤點示意.....	46
圖 4-6 P 公司人才九宮格示意.....	47
圖 4-7 P 公司個人發展計畫(IDP)範例.....	48
圖 4-8 P 公司內部溝通語言策略方針.....	58



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

台灣的製鞋業大多是以代工為主，屬於勞力密集的產業，因為生產的效率與品質維繫於人力素質，因此人力被視為企業成功關鍵的因素，組織的重要資產。自 1988 年後兩岸開放，許多製鞋業在面臨生產成本的壓力下，紛紛前往中國大陸地區或東南亞國家設廠投資。基於「比較利益」與「利潤最大化」原則，製鞋業猶如遊牧民族，不斷的往勞力充足及成本低廉的國家移動。歐洲的義大利、葡萄牙、西班牙等國家是早期全世界製鞋業的重心。到了 1970 年起逐漸轉移到日本、韓國、台灣、香港等成本相對低廉的國家。1980~1990 年期間，因土地、勞動力成本、產業資源及投資環境等因素又漸漸轉移相關更臻完善的中國大陸沿海等地。至 1996 年，中國大陸已成為世界鞋類生產和出口第一大國。在這之後的 10 年期間，中國大陸製鞋業的發展不斷擴展，每年都以 10% 至 20% 的幅度在成長。在此同時，東協國家當中的越南也因有豐富的勞動力資源而且成本低廉成為製鞋產業另一個的選擇發展地區，因而使得中國大陸及越南的製鞋業得以快速的發展。然而，近幾年隨著中國工資、地價房價的上升，再加上勞動保護等各種稅務漸多情況下，使的生產區域慢慢地轉向越南、東協各國等勞動力成本更低廉的國家移動(何彩滿，2004；守靈靈，2005)。其中又以越南，為製鞋業者赴海外投資最適區位(李城忠，2007；游可欣，2008)。此外國內製鞋業兩大巨頭，寶成工業、豐泰企業，也隨著客戶全球供應鏈變化，由原本最大製鞋基地中國大陸，分別轉移到東南亞國家有越南、印尼、印度及緬甸等地。依據業者資料顯示，2016 年寶成與豐泰越南廠已成為該集團最大的生產基地，如表 1-1。由此可知，越南已成為目前台灣製鞋業重要的生產中心。

1980 年期間中國大陸推動改革開放後，台商紛紛的搶著西進中國大陸進行投資，因為土地及勞動力成本更低廉、地方租稅優惠以及產業資源、投資環境更完善等。再加上同文同種的關係在管理極具優勢，台商也借此優勢能在短期順利發

展的成功要素之一。從 1990 年起，中國逐漸成為中等收入國家，其土地及勞動力已漸漸不敷部分製造產業的需求，紛紛轉往東協、東南亞國家等地發展，而持續在中國大陸發展的台資企業也逐漸轉為以當地市場導向的商業模式。

表1-1 2016年寶成工業、豐泰企業全球布局與營運規模

公司	代工品牌	近期佈局	2016 年出貨量 (萬雙)	越南廠 (%)
寶成	NIKE、ADIDAS、 ASICS、SALOMON、 NEW BALANCE TIMBERLAND 等	越南、印尼、 緬甸及柬埔寨 廠區	逾 32,200	約 44%
豐泰	NIKE、CONVERSE、 SALOMON 等	越南、印尼及 印度廠區	逾 9,480	約 52%

台商在轉往東南亞、南亞等地過程中，為了能快速有效複製在中國大陸的成功模式，管理上的安排中高階主管由台籍主管擔當、中基層主管中國籍或台籍擔當、基層管理由當地員工擔當的管理模式，這樣的管理模式的轉移，具有幾點優勢，可快速執行生產，而且可以節省培訓成本及適應的時間。

1. 台灣總部可以不需要徹底進行國際化轉型的變革，使用原有台灣的管理模式，就可立即接軌當地的管理。
  2. 儲備幹部可直接派駐於海外公司進行培訓。
  3. 建置的前期不需派駐大量的台籍人員進行支援，有利於減少期初的管理成本。
- 台資企業利用同文同種的優勢，降低了全面轉型國際化的痛苦，在同時間也失去了成為國際級公司的競爭能力。台商前往海外投資的過程中，人員的派遣與選任，關係著企業經營成敗的優劣。投資初期，幾乎都是外派台籍人員至海外，進行相

關管理制度與規範的建立與推行。然而，當企業營運到某一程度，通常便會開始任用本地籍人員進行管理。

企業在逐漸任用本地籍人員取代台籍管理者的過程中，有許多外界因素考量存在，並且也存在許多策略性的觀點。這些因素與策略似乎有著某種影響跨國企業在各項人力運用績效的情形。企業國際化的過程，在一個國家執行成功，未必適用在另一個國家，故企業在不同文化特性下要採取不同的人力資源管理方法，管理者必須了解企業所在地員工特性、勞工法令和其他勞工實務(林文政, 2000)。國際勞工組織(International Labour Office)曾作過研究發現，許多跨國公司在本地的管理都是以母公司模式為藍本，而在現實中這樣方式未必行得通。(Marquardt & Engel, 1993)國際人才培訓方式必須考慮文化差異，避免觸犯各文化的禁忌且需顧慮不同文化的生活習慣，以最為受訓者接納的方式進行，並提出文化同化(Culture acculturation)的概念，強調訓練系統的每一步驟都應考量當地文化的因素，加強當地人員的參與，減少語言及翻譯上的障礙，以提高培訓的成效。

許多台商在進入越南後，依過去在台灣或中國大陸拓廠成功的模式進行培訓及管理，但越南畢竟是與台灣或中國大陸文化均大不相同的國家，尤其是語言上。語言溝通障礙、教育程度偏低，技能不足、生產效率低、高離職率、以致人才培育無法累積，無法順利培植本地籍員工，讓人員培訓變成浪費。

目前，許多跨國公司在越南的在地化陸續進行中，也因越南特殊的人文社會背景，對於人才在地化的保留態度，因此，有許多實施的策略與細節需要不斷深入和研究。有鑑於此，本研究擬瞭解台商跨國企業推動人才在地化的實務作法，以供未來有意推動人才在地化的企業作為參酌。

## 第二節 研究目的

承上節的研究背景與動機，本研究透過經由整理跨國人力資源管理、跨文化溝通及人員在地化文獻。擬透過深入個案公司跨文化適應在人才在地化設計及作法做實際的了解，整理出在越南人才在地化的實務作法。因此，

本研究具體目的如下：

- 一、探討在越南台商在人才在地化的重要性及設計執行的實務作法。
- 二、探討在越南台商發展人才在地化時遭遇哪些困難與挑戰？
- 三、探討在越南台商對人才在地化跨文化修正的具體建議。

### 第三節 研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示，先確認研究的背景與動機、研究的目的，再經由文獻探討，初步構思研究架構及設定研究範圍，確定研究方法，進行個案公司訪問和資料收集，並將所得資料加以分析彙整最後提出研究的結論與後續建議。

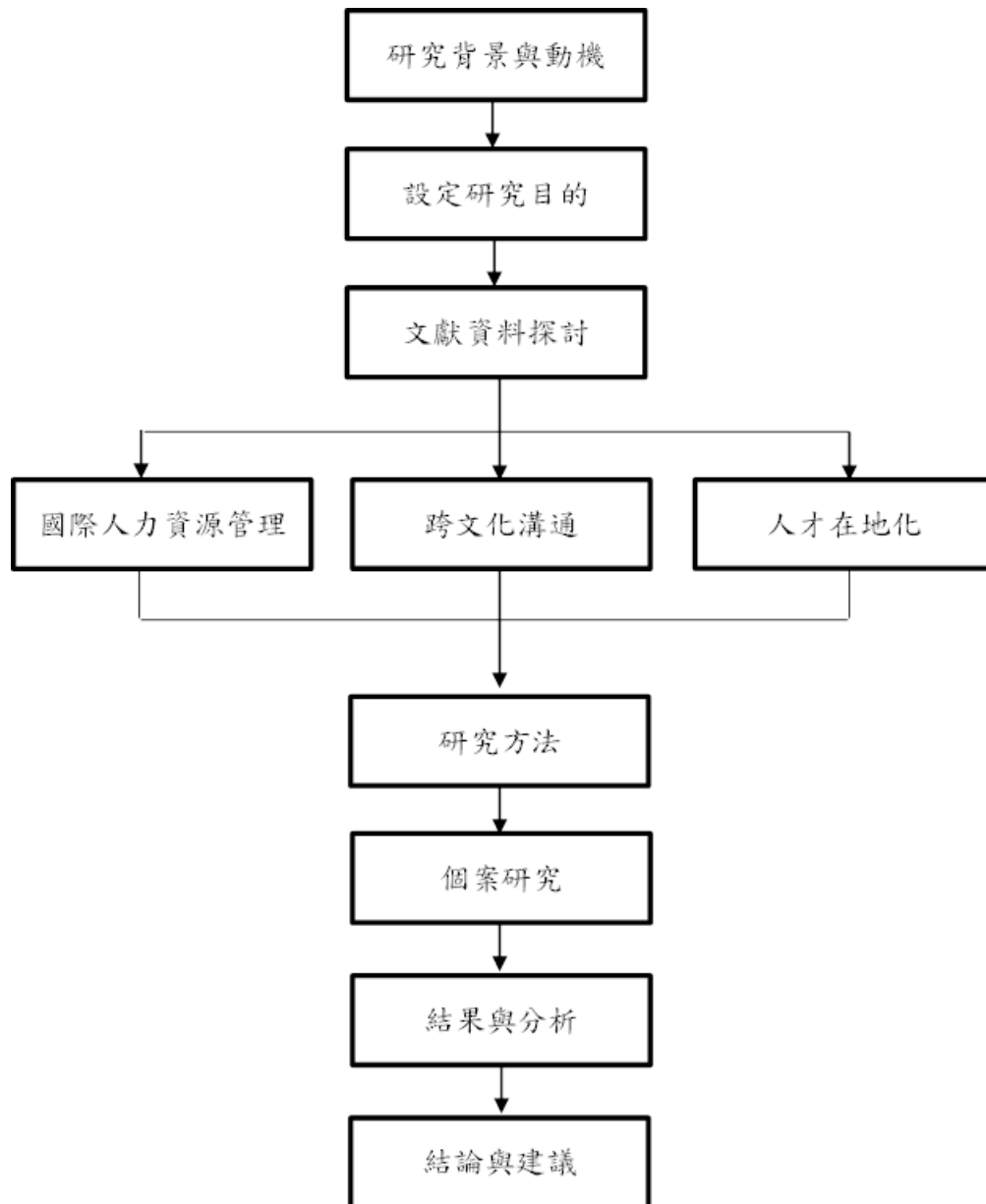


圖 1-1 研究流程

本文共有五個章節，各自章節內容分述如下：

## 第一章 緒論

闡述研究背景與動機、以及研究目的及流程。

## 第二章 文獻探討

彙理製鞋業在越南發展的過程並探討國際人力資源管理與跨文化溝通管理，並且針對人才在地化相關文獻，進行探討與回顧

## 第三章 研究方法

說明本研究之質化方式進行研討，蒐集人才在地化之資料進行探討分析，之後依照個案公司設計訪談內容與大綱並進行深度訪談。

## 第四章 個案分析

介紹本研究的個案公司，內容包括公司基本資料、子公司人力資源管理作業與活動、人才在地化實務作業、個案公司幹部在地化程度及目前面臨人才在地化最大困難與挑戰。

## 第五章 結論與建議

依據本論文之研究資料進行分析與討論，歸納本文重要發現，提供相關產業於越南設廠時推動人才在地化實務上參考與未來研究上之建議。

## 第二章 文獻探討

本章節對於研究議題的相關文獻進行回顧與探討，共分為四章節。第一節為製鞋業在越南之發展；第二節為國際人力資源管理；第三節為跨文化溝通；第四節為人才在地化之文獻探討。

### 第一節 製鞋業在越南之發展

#### 一、製鞋業在越南的發展

1985 年後隨著台灣勞工工資高漲、勞動力匱乏，台幣急速的升值，以及實施勞動基準法後台灣製鞋產業面臨極大的挑戰，並且積極準備下一步製鞋產業轉型。1987 年，開始有第一批的製鞋台商西進到中國，也有部分台商選擇轉進越南。從 1988 年到 2008 年也開啟製鞋業在中國生產製造的黃金二十年，中國也同時成為世界的生產製造工廠，同一時期，台商製鞋業也積極思考全球的佈局，目前台商製鞋業海外投資設廠除了中國以外，還有越南、印尼、印度、柬埔寨、孟加拉、緬甸、菲律賓等地區。由於中國於 2008 年開始實施新的企業所得稅法及勞動合同法，此對於台商製鞋業之生產佈局產生了巨大的影響與衝擊，因此台灣製鞋業者轉向南進投資，其中越南於 2006 年 12 月 20 日美國國會核准通過授予越南「永久正常貿易關係(PNTR)」法案，越南自此已整合進入國際經濟體系，使得美國與越南的經貿關係是用於 WTO 架構下的最惠國待遇，越南也是東南亞國協的主要會員國之一；此外，越南與中國、南韓、日本、澳洲、印度及紐西蘭簽署的 FTA 協議及泛太平洋協議的通過，使得越南近期成為跨國企業的優先投資對象，台商製鞋業的上中下游產業供應鏈在越南設廠具有成本優勢、良好的投資環境以及經濟地理的優勢，促使越南成為中國製鞋基地外移的首選。

1990 年期間為越南開始進行改革開放的初期，國外鞋廠因為台灣社會環境變遷因素，造成整體的勞工工資高漲及勞力逐漸缺乏，影響各產業整體生產成本提高，造成市場競爭力大幅降低；由於越南有充足的勞動力及低廉的工資，加上產品輸出銷往歐盟沒有配額限制並且享有普遍化優惠關稅制度待遇(GSP)，因此廠

商陸續將產線外移至越南，在外商技術的引進及資金的注入之下，越南鞋業因此而興起。

運動品牌 NIKE 也於 1995 年開始進駐越南，並在越南和 10 幾家韓國工廠和台灣工廠建立合作關係，台商自 1990 年代初期開始在越南投資。國際買家也在考量運動鞋配額和關稅下，讓寶成在 1994 在越南設廠。當時 1990 年代，越南鞋類之最大出口市場原為前蘇聯，但在蘇聯瓦解後，歐盟取代了蘇聯變成最大的外銷市場。2002 年歐盟從越南輸入鞋類金額占越南鞋類出口總額之 78%（其中以英國、德國、法國、荷蘭、比利時及義大利等國進口最多），也因此越南成為歐盟第三大鞋類的進口來源，僅次於中國大陸及印尼。美國也是越南鞋類重要出口市場之一。

近幾年來，中國政府提出產業升級和發展轉型政策，使的中國的產業由勞動密集改為技術密集，另一方面，隨著中國經濟的持續性快速的發展，勞動力成本也逐漸提高。從 2003 年到 2013 年，中國製鞋廠工資平均增長 3.5 倍，特別是 2008 年金融危機發生之後勞動力成本上升迅速，中國近三成的加工訂單被東南亞鞋業搶走，特別是越南。

投資越南鞋類外資中，主要為台灣及南韓，在越南鞋類總家數中外資鞋廠數量約占的三分之一，但其鞋類的產量卻佔全國約 50%，出口額更達到 60%，其產品幾乎百分之百外銷。在越南鞋廠幫多家知名名牌代工生產，包括 Nike、Adidas、Reebok、Asics、Clark、Timberland、New balance 等，在生產產品類別方面，主要以運動鞋為佔最多數，其次為女鞋，再者為帆布鞋，三種類別者鞋子佔越南鞋類出口總量之 76%。從生產地區分布而言，越南鞋類主要生產分布於胡志明市、河內和海防市。胡志明市主要以中高低價位的皮鞋、運動鞋為主，河內市以生產硫化鞋居多，海防市則以鞋類加工的大型工廠為主。

據美國國際分析貿易委員會數字顯示，越南進口鞋類由 2013 年 29 億美元上升至 2016 年 44.8 億美元，進口的數量從 2013 年到 2016 年增長近 50%。



越南海關統計資料也顯示，2016 年越南鞋類出口市場達 130 億美元，外銷至全球約 50 個國家，以美國、歐盟、日本等主要市場，僅次於中國大陸。其中最大市場美國，2016 年出口金額為 44.8 億美元，比 2015 年增長 10%。若以地區來看，歐盟為越南最大鞋類出口市場，而且在歐盟與越南簽訂自貿協定後，這項出口額可望進一步增加。越南政府更預估 2017 年越南鞋類出口將提高為 170 億美元，比同時期經濟成長增長 16-20%。目前製鞋業是越南第四大出口產業，並也為越南主要製造業之一，而其中 70% 更為外資投資，在此得天獨厚的地理環境、天然資源、廉價勞工及政府投資政策等眾多優勢條件下，是台灣製鞋業於越南長期發展的重要關鍵因素。

## 二、製鞋業在越南的發展優勢

### (一) 人力成本低廉

鞋類加工業是屬於傳統型勞力密集產業，鞋業成本支出中人力成本占比較大，若能適當控制人力成本，就可以有效提升企業整體在市場的競爭力。中國也因為借著勞動力成本低廉的優勢，發揮其重要作用，讓中國能成為現今的「世界工廠」。然後，隨著改革開放的深化，人口紅利的漸漸消退，與十年前相比較中國製鞋業勞動工資成長了將近 3.5 倍。有調查比較，越南目前工人只要 250 美元左右，在中國東部沿海地區工人月薪大約是 500~600 美元，相差兩倍多。而越南擁有九千萬人口廉價的勞動力優勢，是越南成為將「世界工廠」最大助力。

### (二) 國際環境：GSP 優惠關稅率

近幾年來，因中國大陸製鞋工業的迅速的發展和鞋類出口貿易的不斷成長，歐美市場對中國的鞋類開始了大規模的反傾銷，國際貿易壁壘更進而擴大，因此中國鞋類在國際市場經常會遭遇反傾銷、貿易配額限制等貿易壁壘，而越南在出口美國、歐盟及東協等地都可享有多項優惠政策，越南也是目前受國際貿易限制、反傾銷影響較小的國家之一，尤其是出口到美國及歐盟，越南長期

以來一直享受鞋類 GSP 優惠關稅率，這也成為越南吸引眾多投資者的一個重要原因。2015 年跨太平洋夥伴關係協議(TPP)簽署之後，越南出口至美國的鞋類產品增長更為迅速。

### (三) 地理位置優勢

越南與東南亞其他國家相比而言，位於中、日、韓和歐洲、非洲、中東、印度之間溝通的海上航線上，地形狹長幾乎全國大部分地區都位於濱海或者近海地帶，其自然條件是發展經濟最好的國家之一。越南有著 3260 公里長的海岸線是長條形的國家，有非常豐富礦產資源，天然的地理位置提供成為發展對外經貿的優勢；其次是越南交通也十分便利，有兩個三角洲，湄公河三角洲和紅河三角洲，有將近三分之一的土地是平原。

### (四) 政府搭台政策引導

為了加速改革開放的腳步，越南工貿部於 2014 年 7 月發出了《2020 年前工業發展指導計劃和 2030 年展望》，目的是促進國內需求，並提高越南工業在全球市場上的競爭力。這份計畫由越南總理批准，其中將紡織服裝與製鞋納入越南下一階段重點發展支柱產業之一。2014 年底，越南政府為了從政策扶持、招商引資、內銷外貿，政府公關等多個層面考量出發，由越南工貿部又特別就鞋業發展制定出台了《到 2020 年面向 2025 年越南製鞋業總體發展規劃》，提出到 2020 年要把製鞋業打造成為國民經濟支柱的出口產業。

## 三、製鞋業在越南的發展劣勢

### (一) 生產原料仰賴進口

越南製鞋發展比較晚，1986 年開始開放改革，但鞋業發展這領域卻一直相當緩慢，原物料非常缺乏，到了 2000 年末，仍然以接加工形式的零散訂單為主，整個製鞋產業缺乏核心優勢，鞋材等相關配套產業仍需亟待完善。截止到 2014 底，有 55% 的比例是越南製鞋業國產化，而 45% 的生產原料則需要進口。

在越南有報導說明，越南製鞋的原材料現在每年仍需要從外國進口大部分

，製鞋用料皮革就有超過七成是依賴進口，這樣的狀況會對越南極速發展的鞋業是很大的挑戰。要如何解決原材料問題，符合一體化的需求，增加本地化比例，這是越南鞋業發展必須要應對的課題。

## (二) 技術創新能力不足

越南已成為全球第三大鞋類生產出口國，勞動力成本較低是越南製鞋業的優勢，但是從長期發展看，只憑勞動力優勢資源來發展，很明顯是不足的。但隨著越南整體社會環境的發展，消費、物價、通貨膨脹、貨幣等多重因素的影響，優勢的勞動力將會被逐漸削弱。現今越南製鞋業較缺少技術研發能力去設計、建立自己的品牌和生產線。儘管勞動力成本低，但是大部分工人只擁有有限的技術能力，而且生產率也很低。若未來幾年間製鞋業如果繼續往設計、研究新產品、生產能力和分銷等方面來加大投資的話，越南製鞋業的發展將出現瓶頸狀態。

## (三) 越南投資的環境

因為受政治因素的影響，越南多次的針對國外投資者和企業的暴力打砸事件，某些程度上，產業投資的風險性增高。也因這種政治環境的不穩定性事件會極大地影響並阻礙外商到越南投資的積極性，再加上快速改革所遺留下的長期通貨膨脹問題、以及勞資關係的緊張等，都會是目前越南鞋業發展中不得不面對的挑戰。中國大陸發展投資環境與東南亞國家相比其勞動力素質等更具優勢，以往中國大陸的工廠也曾經出現過怠工、罷工等狀況，但主要原因都是公司自身內部管理問題引起，而不是政治等外部因素，而且最後都能獲得解決。

## 第二節 國際人力資源管理

在企業組織運作過程中，人是最大變數。隨著經營規模不斷擴張，企業會向外移動擴大市場與利潤，企業為了控制這些經營成果，就會產生許多跨國管理的需求。企業一旦將其經營範圍括及到海外，就會產生國際化的問題，而邁向國際化經營，首要因素是找到對的人、適合的人，若母公司或總部的國際人力資源管理制度一開始就缺乏完整規劃，就會容易導致國際化失敗與浪費經營成本。

國際人力資源管理（International Human Resource Management，IHRM）的規劃與實務運作，有別於傳統單一區域之人力資源管理（HRM）。當企業經營範疇跨越到海外不同國家時，組織溝通必須考慮到政治、經濟、文化、語言、法律的差異，而使得人力資源管理就變得更多元化與複雜化。

根據 Dowling & Welch(2006)的研究與觀察，國際人力資源管理比本國人力資源管理更加複雜。

1. 更多的人力資源活動，如國際稅收、國外調職和職前訓練、海外派遣人員管理、當地政府的關係建立與維繫及語言翻譯等。
2. 需要更廣闊的視野，例如人力資源單位在設計外派補貼方案時，能以國際化的觀點，減少差別待遇。
3. 更需要關心員工生活細節，例如住屋安排、醫療照顧、子女就學等。
4. 外派與留守員工的勞動組合改變，當國際事務日益成熟，母國籍員工與第三國員工需求可能日益減少，當地員工需求則日益增加。
5. 承擔更高風險，如外派失敗的成本、區域的通貨匯率、與地主國關係不良或恐怖主義等。
6. 更多外在的影響力，如政府類型、經濟狀況以及多國籍企業在地主國的管理實務。

有鑑於國際人力資源管理內容多元且複雜，企業在海外經營若缺乏完整的國際人力資源管理制度與實行細則，很容易造成國際化失敗或成本浪費(林文政、龐

寶璽，2009)。國際人力資源管理的議題廣泛，包含外派人員績效管理、招募甄選管理、訓練發展管理、薪酬福利管理、員工職涯管理，還涉及企業國際化策略、全球運籌布局、各地經濟、政府、法令、國家文化、全球化、在地化及國際人才流動與搬遷等限制，因此使得相關研究困難(林文政、龐寶璽，2009)。本研究將從廣泛議題中，縮小範圍探討企業跨國跨文化人力資源管理與在海外在地化的影響因素。

### 一、國際人力資源管理模式

表2-1 國際人力資源管理策略與類型

學說理論/作者	架構
Morgan，1986	<p>三個構面互動組合：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力資源活動：招募、配置、運用。</li> <li>2. 三種企業經營所在國家類型：               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 海外據點（地主國）：指子公司與分公司所在國家</li> <li>(2) 母公司：指總部所在國家</li> <li>(3) 其他國：指勞動力、資金、其他投入品等來源國</li> </ol> </li> <li>3. 跨國公司三種員工類型               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 本地籍員工(host-country nationals，HCNs)</li> <li>(2) 母國籍員工(parent-country nationals，PCNs)</li> <li>(3) 其他國員工(third-country，TCNs)</li> </ol> </li> </ol>
Jarillo&Martinez,1990	<p>以公司總部(Headquarter)為主，並以「整合」、「回應」兩個構面來看不同國際經營策略。</p> <p>子公司依循的管理策略分為三類：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自主型策略(Autonomous Strategy)子公司各項價值鏈活動都可獨立自主的執行。</li> <li>2. 聽命型策略(Receptive Strategy)：大多數價值鏈活動</li> </ol>

	<p>與其他子公司及母公司整合程度很高，子公司本身所從事的價值鏈活動很少。</p> <p>3. 主動型策略(Active Strategy)：各項價值鏈活動與其他子公司和母公司整合程度也很高，而且彼此合作非常密切並且協調，子公司本身所從事的價值鏈活動很多。</p>
<p>Heenan &amp;Perlmuteer， 1979</p>	<p>以「一致性」和「差異性」為構面，把國際人力資源管理模式分四種：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 母國中心型(ethnocentric)：由母公司決定進行策略性的決策，子公司是由母國籍公司的外派人員管理。</li> <li>2. 多元中心型(polycentric)：子公司會被賦予一些決策的自主權，子公司通常由本地國籍員工管理。</li> <li>3. 區域中心型(regiocentric)：大量運用來源廣泛管理者，不限於單一國籍。</li> <li>4. 全球整合型(geocenteic)：採取全球化取向營運的多國企業，只找最適合人才組成國際經營團隊。</li> </ol>
<p>Sheth &amp; Eshghi，1989</p>	<p>以「一致性」、「本土化」為構面，國際人力資源策略分為四種型態：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 特別性人力資源策略(Adhoc human resource strategy)：一致性與在地化程度較低，出口導向公司通常採用此策略，會依特定個人和情況制定人力資源策略，當企業越走向全球化就不適用。</li> <li>2. 分權化人力資源策略(Decentralized human resource strategy)：在地化程度高和一致性較低，通常為技術合資國外公司或被授權的企業採用。</li> </ol>

	<p>3. 全球性人力資源策略(Worldwide human resource strategy)：一致性程度高和在地化較低，一般為特許授權零售業、高科技產業和服務業專業人員所採用。</p> <p>4. 傘狀型人力資源策略(Umbrella human resource strategy)：一致性程度高並且重視在地化，人力資源政策和作業程序採全球標準化指導原則，同時外國分公司的主管可以自主決定員工甄選、訓練、升遷。</p>
--	--

資料來源：李文清，2015，本研究整理

## 二、國際人力資源管理的內涵

跨國企業為了控管在海外據點不同國籍的員工，因其有別於傳統母國單一區域之人力資源管理，因而產生了國際人力資源管理議題。依據廖勇凱（2010）研究分類，將國際人力資源管理的內涵歸納為四大部分：

- （一）國際人力資源政策
- （二）母國派外人員管理
- （三）跨文化人力資源管理
- （四）海外據點當地之人力資源管理

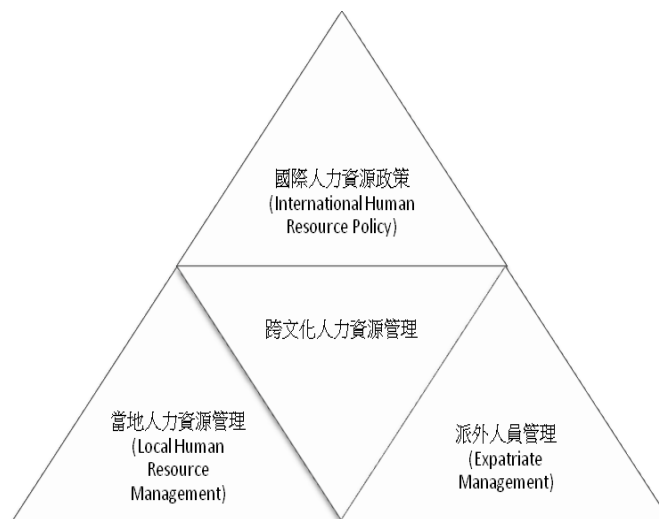


圖 2-1 國際人力資源管理內涵

資料來源：廖勇凱，2010

### 三、國際人力資源管理的範疇(王安倫，2013)

- (一) 國際人力資源管理策略
- (二) 國際人力資源招募與任用
- (三) 國際人力資源訓練與發展
- (四) 國際人力資源薪酬與考核
- (五) 國際人力資源員工關係
- (六) 國際人力資源勞資關係
- (七) 國際人力資源管理資訊系統
- (八) 國際人力資源人性化與倫理化管理
- (九) 國際人力資源多元文化背景
- (十) 國際人力資源管理的環境背景

本研究將參考文獻中相關架構及模式，分析企業在國際化發展階段，如何察覺外在環境變化，了解公司內在情況，審慎評估並運用不同的國際人力資源管理策略。

### 四、國際企業海外人才在地化

根據學者廖勇凱(2010)的研究，國際人力資源管理功能及活動因受到全球趨勢、國際經營之地主國環境、以及公司本身內部環境與公司人力資源管理系統所影響，以下是相關分析

#### (一) 全球趨勢

由於通訊與運輸科技不斷進步，國際商務活動的速度與效率提升，世界經濟朝向區域整合發展，如歐盟、北美自由貿易區與 WTO。區域整合降低國際間的經濟障礙，再加上國際資本流動與外國人投資限制逐漸地放寬，跨國併購增加，形成經濟全球化的趨勢。在這種趨勢下，各種貿易活動與生產要素，例如物質、資本、技術、知識、人力資源、市場和政策等，都能在全球範圍內自由的移動與配置。

在全球化的趨勢下，多國籍企業不論國籍、用人唯才，可將不同國籍員工安



排於同一辦公室工作；也可利用網路科技，將同一辦公室的員工分散到全球各地辦公。多國籍企業對外投資擴增象徵公司全球化，除了勞動力的跨國移轉，公司也必須規劃彈性的國際人力資源管理策略，尤其要具備國際視野與尊重多元文化修養。

## (二) 地主國環境

多國籍企業在其他國家設立子公司時，其國際人力資源管理會受到該國政治環境、法律環境、經濟貿易、社會文化與科技技術等因素影響。

1. 政治環境(political environment)：包括地主國政府的結構與形式、政黨體制與利益等。
2. 法律環境：多國籍企業不僅要遵守母國法律，也必須遵循營運國的法律，包括習慣法、成文法、宗教法和官僚法。
3. 經濟貿易環境：包括產業結構的發展、勞力市場的變化以及該國勞力素質與技術層次。
4. 社會文化：指地主國的文化、意識形態、價值觀、宗教、風俗、語言、教育、社會結構與道德觀等。
5. 科技技術：地主國甚至世界的科技發展狀況與技術水準會直接影響多國籍氣企業的產品開發、設計、銷售與管理。

## (三) 企業內部環境

企業本身的內在因素也會影響人力資源管理，這些因素包含：

1. 企業的全球經營類型：全球型產業，追求全球經營成本的最低，如商用飛機產業、半導體與複印機工業，許多既有的人力資源可以跨越國界來分享；另一種多國型產業，因地制宜在各國採取差異化競爭，如零售業、分銷業和保險業，在這些產業別中可能只有一些或沒有專家是跨領域的，人力資源的共用性受到侷限(Porter,1985)
2. 國內資源聚集的程度：大體上說，如果多國籍企業的國內市場大，其跨國

指數(海外資產占總資產比率、海外銷售額佔總公司的銷售比率、以及海外員工數占員工總數的比率)是較低的；相反地，若國內市場小，其跨國指數會變高，當國外資源越豐富，公司會越偏向本土化。

3. 高層主管的態度：企業的高層階主管若無強而有力的國際經營導向，制定目標與策略時，容易將國內人力資源管理移植海外，造成失敗。重視國際導向的公司，大多要求其高階主管曾有若干派外經驗與國際視野。
4. 多國籍企業發展階段：發展初期階段的多國籍企業多數採行母國中心模式，將母國生產經營模式平行移轉至海外；進入中期發展階段的多國籍企業則傾向採用多中心模式，子公司與母公司但緊密聯繫，開始關心地主國文化，適應當地特點；整體長期發展階段的多國籍企業一般選擇採用混合中心模式、地區中心模式或全球中心模式，進行資源分配。
5. 子公司自主權：子公司經營上軌道，有了較多盈餘，被母公司授權的程度就會越來越高，對其內部的人力資源管理就會與母公司較多差異。

以上分析說明企業在海外拓展事業版圖之際，其國際人力資源管理策略必須同時因應全球趨勢、地主國環境以及公司內部環境等因素適度調整或更改。台灣企業到海外發展規模日增，往往會面臨各種轉型的抉擇，其中國際人力資源管理的人才在地化策略正是本研究將探討的主題。

#### (四) 人才在地化策略

企業到海外發展初期，一般會採取母國中心主義的作法，海外子公司的主要管理成員多半以母國籍外派人員為主。隨著企業營運範圍擴增，派外人員的成本與績效漸漸受到考驗。就企業經營的長期觀點而言，人才在地化已成為多國籍企業人力資源管理的趨勢。人才在地化是企業海外在地化的重要指標，本研究將分析企業海外子公司推行人才在地化的情況。

根據學者廖勇凱(2005)分析，多國籍企業進行人才在地化，所考量的目的有以下幾點：(1)降低經營成本。(2)發揮本土優勢。(3)提高組織士氣。(4)招攬當地優秀

人才。(5)減少溝通障礙。

至於人才在地化的歷程模式，也因多國籍企業與地主國子公司情況各自不同，而有三種不同模式。

1. 漸進人才在地化模式：隨著子公司設立時間增長，增加當地人員聘用，減少母國派外人員。
2. 初始人才在地化模式：子公司開始創立就高度人才在地化，母公司僅指派兩三位高階管理人員。
3. 擴展人才在地化模式：子公司規模擴張超出母公司數倍規模時，人才在地化速度無法應付，會使母國公司不斷派遣外派人員前往支援，形成地主國與母國員工同時增長的情形。

研究同時也發現，多國籍公司執行人才在地化時存有一些疑慮，包括：子公司偏離母公司策略與目標、子公司不受母公司資源控制、子公司人員忠誠度降低。這些疑慮都是企業當地化、人才在地化過程必須克服與處理的議題。

#### (五) 企業海外人才在地化的影響因素

企業海外人才在地化包括聘僱本地人才，亦即從國際人力資源管理的角度展開海外在地化。因受全球發展趨勢、地主國經營環境、以及公司內部環境與公司人力資源系統的影響，企業海外在地化、人才在地化也有各種變相項與影響因素。

Welch(1994)指出一家公司如何決定海外營運的用人取向有三個變項：

1. 特殊公司變項，如公司國際化的階段、組織結構及組織文化。
2. 情境變項，如員工是否容易獲得以及對控制的需求。
3. 麥洛背景變項，如文化距離及地主國規定的法令。

廖勇凱(2005)提到多國籍企業在當地子公司推行人才在地化時，應注意以下因素：

1. 外部環境因素，包括中高級勞動市場的市場成熟度、當地政府的壓力、競爭者當地人才的爭奪、以及當地人才素質的提升等。

2. 組織內部因素，例如國際經營策略朝向當地回應、配合當地客戶與供應商、國際人力資源策略傾向本地化等。
3. 職位因素，若職務本身由當地人員擔任更為適合時，將促進人才在地化。
4. 人選因素，人才在地化必須考量是否有合適的當地人原來擔任高階主管的角色，才能將原有的派外人員職務，改由有能力的當地人擔任。在母公司與子公司的人力資源平台相互結合之下，就能發揮適才適所的最佳效果。

### 第三節 跨文化溝通

對國際企業與跨國組織而言，當地國原始文化的了解與跨文化的溝通，無疑是最困難的管理議題。對於國際人力資源管理而言，首先要面對來自不同國家甚至於不同種族員工的文化管理，如果硬要將母公司溝通文化與管理機制搬到海外據點，忽略了文化差異所代來的影響，那將會造成企業有形損失與無形傷害。

2005年6月，台灣明基電通宣佈購併德國西門子全球手機業務，希望一躍成為世界第四大手機企業。但是此購併案於2006年失敗收場，也讓明基電通背負六億歐元以上之虧損、股票市值蒸發掉一半，及現在尚未了解之十億歐元以上德國勞動法令之懲罰性賠償。分析明基購併西門子失敗原因，最大問題是出現於未充分考慮到跨國文化帶來的衝擊，其過程中包含了歐洲與亞洲、國與國之間的政治、經濟、勞動法令、工會溝通、員工關係、勞動成本、技術成本、時間效率與異動風險。

承上例，國際企業管理高層與人力資源工作者，對於文化差異與跨文化溝通更應加以重視，須以了解當地文化為制度訂定之判斷，才能進行跨文化管理。

#### 一、文化意涵

「文化」(culture)是源自於拉丁語「cultura」。荷蘭文化協作研究所教授霍夫斯德(Hofstede, 1980)把文化定義為：處同一個環境裡的人們之『共同的心理編碼』(the collective programming of the mind)。文化是一個地區、種族共同的價值觀與信念。“文化”這名詞是從拉丁文Culture延伸來的，包含有練習、居住、耕種、敬神、留心等諸多意義。文化主要包含觀念、器物和制度三個方面，具體而言包括語言、文字、思想、習俗等等，客觀實務上來說文化就是社會價值系統的總和。文化也是一個群體生活方式的彙總，它包含了一個社會中的知識、信念、道德觀及生活習慣；而且是具有相同的生活經驗的多數人所共有的心理編碼。

Schein (1985, 1990, 1992) 認為「文化」是：

#### (一) 一套基本假設

- (二) 由特定的群體發明、發現或發展而來
- (三) 經由學習而來，用於應付外部組織適應與內部統合的問題
- (四) 傳授給組織新進人員與修正原本思考及感覺的方式

依據廖勇凱於「國際人力資源管理(2010)」一書中所整理，文化組成要素的冰山理論，如下圖 2-2：

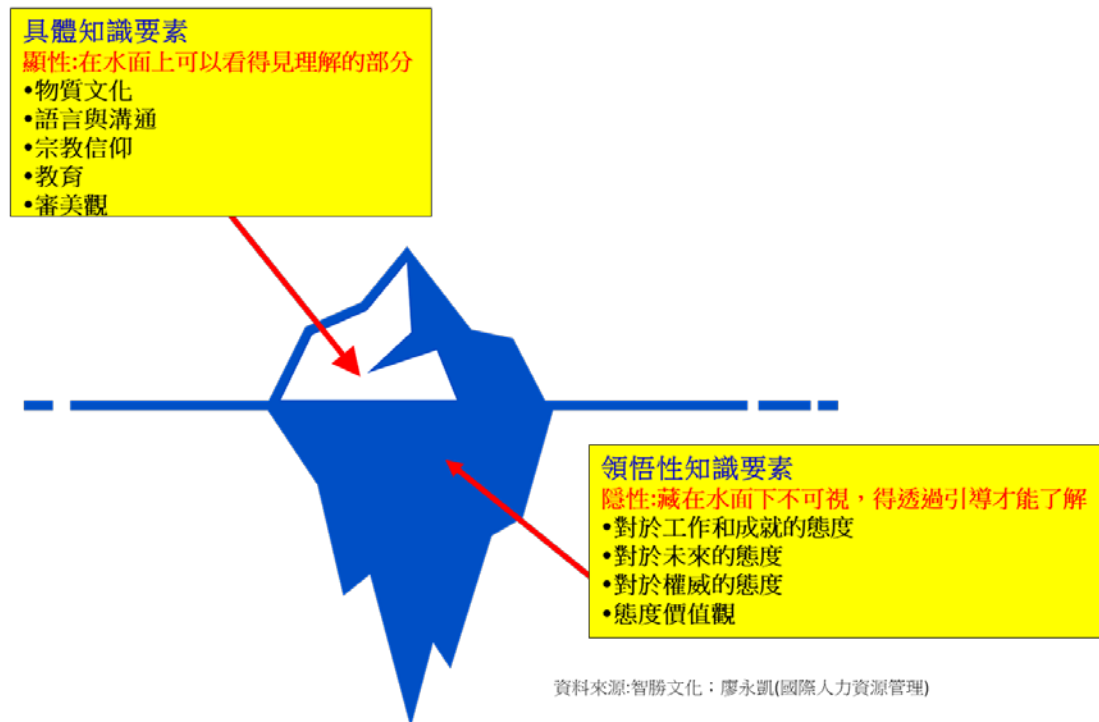


圖 2-2 文化組成要素的冰山理論

資料來源：廖勇凱，「國際人力資源管理」,2010.

## 二、跨文化 (cross-cultural) 在管理上的意涵

本個案研究在彙整所蒐集到的文獻資料與期刊文章表述中發現，由於民族價值觀念的不同，兩個表面上看似經營行為相同的企業，實際上在經營理念等方面有著跟本的差異。這就會證明不同國家與不同民族文化的差異可能會導致合作的失敗。當企業在跨國經營時，管理層所面對的是母國文化與在地文化之間的差異，由不同文化所產生的價值觀念、態度與行為必然有所不同。不同國家的文化對於企業員工工作價值觀及行為態度有其影響，本研究歸納為四個基本構面：

- (一) 權力取向
- (二) 組織運作
- (三) 目標定向
- (四) 控制機制

霍夫斯德 (Hofstede) 在研究文化差異構面與經濟成果的關連性中發現東方與西方的邏輯思維有非常大的差異，他在研究儒家文化時發現，西方人追求的是真理，而中國儒家思想 (confucian dynamism) 追求的是道德。如下表：

表2-2 儒家思想與西方文化之差異

儒家思想	西方文化
1. 追求道德	1. 追求真理
2. 長幼有序	2. 個人價值、人人平等
3. 保守與節儉	3. 消費與開創
4. 具有羞恥心	4. 具有罪惡感
5. 好面子、重人情	5. 法律保障人際關係
6. 重視傳統	6. 冒險犯難

資料來源：Hofstede,1991 / 廖勇凱，「國際人力資源管理」,2010

### 三、跨文化溝通與管理

美國管理學家彼得.杜拉克 (Peter Drucker, 1974) 認為，跨國企業與多國籍公司之經營管理「在根本上是把政治與文化的多樣性結合在一起，去進行統一管理的問題」。如果一家跨國企業的高層是以母國文化價值體系優越為中心，堅持用母國管理制度對待海外不同文化體系的員工，必然會招受到失敗甚至於抵制的下場。

加拿大跨文化管理學家南西茜.愛德樂 (Nancy J.Adler) 其觀點認為，組織有

三種跨文化管理的策略：

- (一) 凌越：意即組織用一種文化凌駕其他文化之上。例如，企業文化。
- (二) 折衷：意即不同文化之間會使用妥協及退讓的方式。
- (三) 融合：意即不同文化之間重視且承認兩個文化間差異的基礎上，互相尊重、互補與協調，經由時間累積形成一種全新的組織文化，這種新的組織文化會具有較高的和諧性與穩定性。

廖勇凱（2010）認為跨文化的管理措施，包括以下四個項目：

- (一) 多元文化認同：尊重與包容他人的文化差異。
- (二) 跨文化理解：「文化同理心」（cultural empathy）。
- (三) 跨文化培訓：「當地化經營」的學習。
- (四) 跨文化溝通：建立正式與非正式跨文化溝通組織及平台

本研究在個案選擇與及研究上，即針對台商際企業在國際人力資源管理上之組織發展途徑、跨文化溝通障礙、管理策略盲點等有所分析；研究發現其最大問題瓶頸即在於「文化認知」、「差異尊重」、「語言溝通」。

#### 四、越南文化、價值觀及行為特徵

##### (一) 越南文化背景

Gesteland（1999）探討國際跨國文化中提到越南文化的特徵有：1.重視關係，2.正式且拘謹，3.不穩定性及有多重壓力，4.含蓄、沉默寡言及冷淡。Tran Quoc Vuong（2000）由地理與人種學的角度探討越南文化，Tran Ngoc The（1999）總結了過去的研究介紹越南文化的基礎與來源指出，由於地理環境位置，使得越南文化屬於典型的農業文化，其特徵有：1.能與自然和平共處，2.對人情重視：重視道德、母系社會重視婦女，3.喜歡團體、團體至上，4.委婉、溫和及孝順。

越南多數的民族均為 Indonésien（古馬來與前始東南亞），也因此造就了越南人的個性：（黎氏紅雲，2003;方文宏，2008）



1. 越南文化具有均等主義，主要是受陰陽思維的影響，因在生活上盡量不會得罪任何人，並且和睦共處，而均等主義顯現出越南人有很強的適應力。
2. 越南重視人情主因是受到農業文化的影響，人際關係最基本原則是人情。
3. 越南人愛面子、名譽也非常重視，多數人都很怕輿論壓力。
4. 越南個性較為和善，習慣會仔細考慮後才表達意見，所以講話方式較為間接。這種習慣也成為越南人的缺點「三思而後行」，因此比較缺乏果決判斷能力。
5. 越南人能夠靈活處理各項事務並且適應各種情況，也是因為農業文化的影響，但是時間觀念就比較差些。

## (二) 越南人價值觀

黎氏紅雲(2003)在越南籍勞工甄選與訓練之研究中對越南人價值觀的定義Russell(2001)有關價值觀的研究有針對1,000名越南人進行問卷：

1. 越南大部分均重視家庭價值，因此家庭為越南社會的核心因素。
2. 超過50%樣本越南人認為工作在生活中是重要的，所以工作為越南社會生活中的重點，
3. 較小部份越南人有真正去參加團體、宗教團體、俱樂部或者各類聯誼會。
4. 越南人較缺少互動聯繫，故多數越南人會對周邊的人抱持著懷疑並且認為在與他人接觸時要非常謹慎。但在同樣經濟發展階段的國家中越南的社會信賴程度是高於其他國家，在有高教育部份以及勞工階層以及北越地區信賴程度也較為高。
5. 越南是世俗的社會有宗教信仰，受測者中無宗教信仰者，僅認為宗教信仰在其生活中扮演重要角色。然而，在農村裡有較多人相信宗教信仰。也仍然持續著許多宗教活動，
6. 有50%越南的受測者，認為自己每週都要與朋友一起，相對於菲律賓及中國低，
7. 大部份受測者認為工作是生活中的重要部份，越南人的工作倫理(work ethic)

很高，只有少數越南人(受測者的7%)認為休閒娛樂為生活中較重要。

### (三) 越南員工行為特徵描述

黃麗敏(2004)對越南員工行為特徵描述。有份研究報告(Sunoo, Lee, & Chi, 2009)在替國際勞工組織(International Labor Organization)在 2009 年針對越南員工的日常管理也提到越南人行為特徵：

1. 群體活動：越南人的工作與生活傾向於群體活動主因早期的農村社會以及歷經戰爭的結果所影響的。在農村的生活，越南人喜歡群體的責任分擔“二個人比一個人好，三個人比二個人更好”，所以越南人很難理解到並接受一般人只在乎他們自己的事情及經營狀況。到了城市，同鄉的員工會凝聚在一起，員工很少會單獨移居，他們一般都會和同鄉一起工作，一起分擔生活費以及彼此照顧，共同分享工作資訊與罷工傳遞訊息。
2. 敬老尊賢：受儒家思想，以及早期群體農村社會中，知識取得靠經驗累積，老者代表智慧。至今，除了年長者的意見受到尊重，也愈來愈多擁有技術或者專業能力的年輕人同樣想表現他們的技術與野心。
3. 重視家庭觀念：越南人以家庭為重，雇主若不關心員工家庭容易被視為自私，員工會認為主管不想建立長期關係。
4. 自尊高：愛面子對越南人很重要，在眾人面前批評員工僅會如加速此員工離職，對於面對外籍管理者的越南員工，他們更想要避免在公開場合承認錯誤所以儘管是做錯了，也不會承認，深怕沒面子，對於越南人而言，老闆也要對錯誤的結果負起責任，因為他並沒有將工作交代清楚，所以管理者應該堅持並有禮貌的請員工重覆你所交代或同意的事情，以避免誤會。
5. 迂迴的表達/間接性：和越南人互動中，微笑說“是”一般只表示我有聽到您說的，但並不一定是“我了解”或“我同意”為顧及相互的面子問題以及保持和諧的氣氛，當越南人面對負面的事情時常會拐變抹角，聆聽者必須要聽清楚真正的意義，

當員工抱怨時，他們比較不喜歡面對面的與經理人員談，他們寧願與同事吐露秘密或以不記名方式投書給管理階層了，越南人儘量避免衝突並直接接受對質，一種直接的拒絕負面的回答似乎是不禮貌及粗魯的行為。

6. 正式與非正式的談話：越南人一般喜歡透過非正式的談話比會議來得更加有效，並同可以透過小談話建立信任，誠實地表達自己的意見，太正式的會議反而無效果因為他們是不會對老闆表示不贊同的，所以建立非正式的談話機會很重要。  
經常性的溝通：經常性的與越南職員，員工交談可以讓你更了解他們並同減少誤會的發生，降低在工作場所不信任與懷疑情況發生。
7. 對工廠紀律的不熟悉：超過 60%的工廠員工都是來自農村的移居員工，以往農村社會的生活紀律與工業社會很不一樣的，他們需要時間去適應工業社會的環境，包括食物的改變，年齡都在18~35歲，且大是單身，同鄉的員工會凝聚在一起，彼此共同分享工作資訊與罷工傳遞訊息。

綜合以上論點，得知越南人較為順從並且很重視生活保障，個性較為和善順從，隨遇而安，適應能力強，工作的彈性機動性高，喜愛工作，也會願意加班及對工作付出，對未來比較沒有規劃的概念，沒有自己想法容易人云亦云需多注意團體中領袖的意見，這樣的特徵為越南人工作價值觀也是與不同於其他國家之處。

## 第四節 人才在地化文獻探討

### 一、在地化與管理在地化

在探討人才在地化之前，先了解在地化的定義。在地化（localization）乃是跨國企業（Multinational corporations, MNCs）對海外投資時，因應當地與母國的歷史、文化、價值觀和當地區域特性等差異所進行調整，使企業的營運活動更適合於當地運作（Wright & McMahan; 1992）。Bartlett & Ghosal（1991）指出因應全球化的來臨，公司若要全球整合，應考量地區差異的問題而調整。另外，Jarillo and Martinez（1990）認為在地化程度是指在不一樣國家的子公司之各項活動的整合協調程度，亦即子公司為配合當地經營環境所做的調整之程度。即在地化就是跨國企業進行海外投資，因應當地環境的特性而調整企業之營運活動。

在地化是一個事物為了因應當下所處的環境而做的變化，是指一個過程而不是一個目的，通俗說法就是入境隨俗。實質上是跨國公司將生產、行銷、管理、人事等全方位融入該國經濟的過程。整理各學者對在地化的定義如表 2-3 所示：（劉俊儒，2011）

表2-3 在地化定義

學者/年代	內容敘述
Edfelt and Trondsen(1987)	在地化是指企業為適應當地與母國間歷史、文化及價值觀的差異，因而調整企業活動使的適合在當地運作執行。
Bartlett and Ghoshal(1988)	多國籍企業子公司有創新功能時，其定義為子公司依據該國環境，以企業本身的管理資源及技術，於當地發展出新產品、流程或管理系。
Jarillo and Martinez(1990)	活動的區域化程度在不同國家子公司的同一活動間之協調整合程度;也就是子公司為了適應當地經營的環境所做的必要性調整。

Wright and McMahan(1992)	在地化是指企業因應當地與母公司之間在歷史、文化、價值觀等差異，使得企業的整體營運活動更能適用於本地運作。
Fryxell, Butler and Choi(2004)	在地化是指由當地主管取代外派主管的過程。

資料來源：(劉俊儒，2011)

在地化有眾多的構面。Sugiura (1990) 依以 Honda 公司成功的經驗，提出本地化做法應包括產品本地化、利潤本地化、生產本地化、管理本地化等四個構面，指出其中的管理本地化 (Management Localization) 決定跨國經營成敗的關鍵。Sugiura (1990) 定義管理在地化是指 MNCs 將管理知識及運作系統移轉出去，並讓本地經理人、員工了解公司的文化與哲學。其作法有：(a) 要多鼓勵派駐至到不同國家的員工，多花時間去了解派駐國的風俗文化與思考方式，讓自己融入其中，成為本地的一員；(b) 給予本地員工授權；(c) 營造員工與管理者間共同體的感覺，讓公司裡的所有同仁都能夠朝同一目標邁進。其中「授權給本地的員工」有管理幹部本地化的意涵，將部分管理職責交給地幹部，由當地幹部管理當地員工。蕭新永 (2001) 指出台灣與中國大陸基於文化與觀念差異，應以管理本土化及幹部本土化作為出發點，建立一套符合大陸特性的標準化管理與管理方式，逐步傳承給大陸幹部，使企業經營得以永續下去。承上述的幹部本土化即有人員當地化的概念。

## 二、人才在地化

人才在地化是指海外子公司初期營運時，是由外派主管負責支援，營運一段時間後再由本地員工接替部分外派主管的位置，由本地人管理本地人 (cf. Law et al., 2002)。跨國企業在海外子公司的「當地任用」乃是漸進式的趨勢 (Berenbeim, 1983; Heenan & Perlmutter, 1979; Kobrin, 1988; Pucik, 1984)，跨國企業海外子公司的經營時間愈長，任用本地員工為管理人員的比例愈高，原本為

母國派遣主管的管理職位，慢慢轉變由受過訓練的本地人員取代而擔任 (Nakiye, 1990; Thurow, 2003)。Law et al. (2004) 研究指出人員本地化，由外派主管培訓本地員工，以致於他們有能力去接替外派主管的位置。綜合上述，人員本地化就是由本地員工接替或取代部分外派主管的職位與管理工作。

### 三、人才在地化的理由

人員在地化政策對於海外投資之企業而言，幾乎是勢在必行。一般而言，企業推動人員在地化的動機有：避免外派人員的環境調適障礙、降低人事成本 (Kobrin, 1988)、減少與本地人員的衝突 (Zeira, 1979) 及文化差異衍生的管理問題 (Kobrin, 1988)，並能培植當地的管理與技術人才 (Pucik, 1984; Kobrin, 1988)。表 2-4 為對人員在地化的理由之文獻整理。(余琇環，2007)

表2-4 人才在地化的理由之文獻整理

理 由	提出的研究者
降低母公司外派主管的派遣成本	斐平,1992; 黃秀萍,1995; 吳建隆,1996; 陳正中,1997; 高長,2004; 蕭新永,2001; Robinson,1984; Kobrin,1988; Oddou,1991; Bjorkman et al.,1997; Even,Pucik,& Barsoux,2002
較瞭解當地市場特性，與當地其他員工溝通之能力較佳	高長,2004; Kobrin,1988; Even,Pucik,& Barsoux,2002
沒有語言障礙，更瞭解當地的管理型態	斐平,1992; 黃秀萍,1995
能提供本地員工升遷及自我實現的機會，並且激發工作的熱忱與向心力	斐平,1992; 趙必孝,1998; Even,Pucik,& Barsoux,2002

管理的連續性考量	陳正中,1997；黃秀萍,1995
當地政府或法規的限制	高長,1994；黃秀萍,1995
影響跨國企業的競爭策略	黃秀萍,1995；陳正中,1997
較能瞭解且正確掌握當地市場的 消費特性與市場偏好	王泰允,1995
能降低管理上的衝突	陳正中,1997; Zeira,1979
能培育管理與技術人才	Pucik,1984；Kobrin,1988
外派主管因文化或環境適應不易 而影響派駐當地的意願	高希均,1995；Kobrin,1988
降低本地員工的離職率	陳正中,1997；Hailey,1996；Roger,1999； Wong & Law,1999

資料來源：余琇環，2007，本研究整理

承上表所示，企業推動人員在地化的理由主要有：有外派主管的高人力成本、當地人對當地的人事物的了解、外派主管與當地人的溝通與管理問題、外派主管因適應不良而影響派駐意願等等。

#### 四、人才在地化目標

在一般情況下，人有了目標就會努力執行，朝著目標前進。換句話說，外派主管在推動人才本地化之前，公司若給予明確的目標，外派主管才有努力執行的方向。Law, Wong & Wang (2004) 指出推動人員在地化應先有本地化目標，緊接著為本地化計畫的努力，擬出具體的人力資源作法。另外，Law, Wong & Wang (2002) 提出公司假使很重視本地化，視為公司重要的目標，應循序漸進地規劃。本地化目標必須要明確，且外派管理者最好也能與當地管理者互相合作，有助於人才在地化的成效 (Fryxell, Butler, & Choi; 2004)。總而言之，公司在進行人才在地化之前，應先有明確的目標，且要讓外派主管清楚地瞭解其目標，外派主管才有努力執行的方向。

## 五、人才在地化的實務作法

企業推動人才在地化，是基於節省外派主管派遣成本、避免與本地員工溝通產生隔閡或管理上的衝突、與當地政府關係之建立等理由。公司有明確的人員本地化目標後，對於人才本地化的作法得用心地去規劃並執行。下表 2-5 為對人才在地化的實務作法之文獻整理(余琇環，2007)。

表2-5 人才在地化的實務作法之文獻整理

人才在地化的實務作法	提出的研究者
限定範圍，基層做起	史惠慈、高長、季聲國、 林秋萍、陳威如、藍科正, 1995
實施全方位訓練	
招募應屆大學畢業新鮮人，有較高可塑性	
完善的福利獎金制度，作為有效之誘因	
為組織成員規劃生涯、創造遠景	
送回海外母公司或子工廠進行培訓	
鼓勵由總部被外派至國外的管理者應該更努力去瞭解當地風俗文化、思考模式，使自己能融入當地組織。	Sugiura, 1990
能授權予本地員工	
為使公司裡的每位成員都能共同朝一目標前進，需營造管理人員與員工間是共同體的感覺。	
與當地相關勞工團體建立良善關係	McComb, 1999
管理並支持國家的福利措施，如醫療、住家和退休等措施。	
投資當地化所需的資源	
強調制度至上的重要觀念，訂定各種管理規範。	袁敬棠, 1994; 江惠翎,



為能明確責任與權利的歸屬，需制定職位的說明書 及工作職責標準作業書	1999; 趙必孝, 1998
有專門的人力資源訓練單位，對於功能部門的專業 技術能有計畫性培訓	
人事制度與績效與結合，明確訂立管理制度及教育 訓練有效性	
薪資制度的設計加強高績效且年資與工資相互結 合	

資料來源：余琇環，2007，本研究整理

從上述彙總得知，人才在地化的做法應結合當地法令與民情調整規劃、訂定管理規則與工作說明書、規劃人力資源管理之選育用留活動、績效考核與獎勵制度的制訂等等。總而言之，人才在地化的運作執行，公司應先了解當地法令與民情，審慎地規劃人才在地化之作法。

## 六、小結

人才在地化對海外投資於越南的台商而言，幾乎是勢在必行。企業在推動執行人才在地化後，使其降低人事營運成本與外派主管派遣失敗所帶來的巨額損失，減少與本地人員的溝通與管理衝突，培植本地人才以暢通升遷管道，提升本地員工的工作士氣。公司有了明確的人才在地化目標，應結合人力資源管理活動與當地法令制定的作法，並借重外派主管的協助與培育在地人才，進而成功地達到人才在地化。

## 第三章 研究方法

### 第一節 深度訪談法

#### 一、研究方法說明

本研究為質化研究法，其採用的動機為在國際人力資源管理的研究領域中，人才在地化的議題仍屬於有待開發的領域，因為過去探討人才在地化的議題多數以中國大陸在地化與跨文化等問題居多，而目前台商逐漸轉東南亞國家發展對於在地化的議題也逐漸被重視與研究。本研究以透過個案公司深入了解越南廠區人才在地化發展歷程及面臨困難與挑戰。因此依據研究方法的精神，屬於探索性的研究適合採取質性研究法。

本研究方法策略為個案研究法，而資料蒐集方式說明如下：

(一) 個案訪談 (二) 次級資料搜集，包括公司所發行之公開說明書、年報、受訪者提供之資料、報章雜誌及網站對個案公司之相關報導以及筆者目前任職於 P 公司所蒐集之資料。分析單位為個案公司越南廠區之各品牌事業單位。為了獲取個案公司更深入的實情、得到上述幾項優點，故本研究決定採用個案訪談法，並且以半結構的訪談方式進行，在訪談之前給予受訪者本研究的訪談大綱與問題，以期能對本研究問題先有初步瞭解。研究者會順著受訪者的談話內容加以深入探詢，以期能對個案公司人才在地化發展的實務有更深入瞭解。

以訪談法為主，次級資料蒐集為輔，其中個案之間的資料收集並無先後關係存在，訪談方式也會在訪談者與受訪者在彼此問答之間，來釐清較為模糊的問題，所以採用訪談法較為適合。本研究在訪談完畢後，會將所有資料進行彙整及分析，並且與文獻進行比對，整理出個案公司在越南人才在地化實務做法，找出有效適合越南人才在地化發展模式，並撰打成第四章研究個案介紹。

## 第二節 研究對象

### 一、研究個案篩選

本研究探討製鞋業於越南人才在地化，在選擇的研究對象方面，本研究個案為台灣目前最大製鞋企業，其營運分佈有台灣、中國大陸、印尼、越南、香港、美國、緬甸、柬埔寨、孟加拉、墨西哥等據點，其中以越南區員工占 44% 為最多達 16 萬人，故本研究選擇以於越南已有 20 多年設廠 P 公司作為研究對象，進行實地訪談，以採個案探討的方式瞭解跨文化對人才在地化之影響。

本研究採個案研究法的方式進行，個案公司於 2014 年起大力推展進行人才在地化專案但人才在地化的發展速度緩慢，故探究其原因。由於本研究期望能得到個案公司深入且完整的資料，故受訪者願意接受訪問、訪談者的時間配合且願意揭露公司人才在地化的詳細情形，對本研究極為重要。

### 二、個案公司介紹

P 公司於 1969 年 9 月成立，主要兩大核心業務為經營製鞋及通路。製鞋業務方面，以運動鞋及休閒鞋之研發製造為主，經營初期由代工製造(OEM)生產轉型為代工設計製造(ODM)生產，服務的國際知名品牌包括：Nike、adidas、Asics、Puma、Reebok、New Balance、Timberland、Merrell、Converse 及 Salomon 等皆有密切合作關係。因應產業發展趨勢，營運據點逐步由台灣拓展至中國、印尼及越南等地，善用海外地區的生產優勢，並且分散單一地區生產的營運風險，目前 P 公司已成為全球最具有規模的運動鞋及休閒鞋製造商，鞋類年產量已經超過 3 億雙。通路業務方面，1992 年起開始由品牌代理業務開端，延伸發展運動用品的零售業務，在大中華區已建立起一定規模的銷售網絡，是中國領先的運動用品零售商及代理商之一。

#### (一) 沿革發展

- 1969 年 P 公司於台灣成立，主要生產編織鞋、拖鞋及涼鞋。

- 1978 年逐漸投入運動鞋的生產。
- 1983 年由純代工製造(OEM)生產，轉型為代工設計製造(ODM)。
- 1988 年於中國建立了第一條生產線。
- 1992 年於印尼建立生產基地。
- 1994 年於越南建立生產基地。
- 2002 年將 60 多家鞋材廠商納入集團公司。
- 2004 年公司開始轉型以產業控股公司的模式運作
- 2009 年於孟加拉與柬埔寨建立生產基地
- 2015 年於緬甸建立生產基地。

## (二) 營運主軸

表3-1 P公司2015、2016年營運狀況

單位：新台幣佰萬元				
營運類別	2016 年		2015 年	
	金額	%	金額	%
製鞋業務	194,830	70.9 %	195,313	72.6 %
通路業務	78,880	28.7 %	72,927	27.1 %
其他業務	1,185	0.4 %	841	0.3 %
合計	274,895	100.0 %	269,081	100.0 %

資料來源：P 公司 2016 年 CSR 年報

### 1. 製鞋業務

P 公司初期主要業務以外銷塑膠鞋，1978 年開始進入運動鞋代工市場，之後就開始專注投入於運動鞋、戶外鞋及休閒鞋之製造與研發，現時 P 公司已是全球最具規模的運動鞋及休閒鞋製造商，主要客戶包括：Nike、

adidas、Asics、Puma、Reebok、Under Armour、New Balance、Converse、Crocs 及 Timberland 等國際知名品牌。2016 年度共生產 322.0 百萬雙鞋，中國、越南及印尼依然為主要生產地區，分別占鞋類總產量之 20%、44% 及 34%。

## 2. 通路業務

1992 年起開始代理品牌業務，之後逐步發展零售業務，已於大中華區建立起一定規模的銷售網絡。截至 2016 年 12 月 31 日，在大中華區共經營 8,759 間銷售據點，除透過 5,560 間直營店直接將各式運動鞋、服裝及配件等國際運動品牌的產品向消費者銷售外，亦同時批發予 3,199 間加盟店，再由加盟店銷售給消費者。

## 三、訪談對象

為了使本研究更貼近事實，且從訪談者口中得到更完整、深入的資料，本研究選擇的訪談對象，本研究訪談個案公司負責越南廠區各事業單位人才在地化專案之主管，以下表 3-1 是本研究所訪問的對象資料，包括任職公司部門、職稱、訪談時間。

表3-2 訪談對象資料與訪談背景

個案公司	部門	職稱	訪談時間	訪談方法
P 公司	PCN 人力資源單位	經理	2017/3/16(四) 15:00~16:00	開放式訪談
	PCaG 人力資源單位	協理	2017/3/9(四) 8:30~10:00	
	PGT 人力資源單位	經理	2017/3/10(五) 13:30~14:30	
	PCMS 人力資源單位	副協理	2017/3/11(六)	

#### 四、訪談大綱

本研究採用「開放式訪談」，以下為本研究的主要訪談問題，在訪談之前即將此訪談問題內容給予受訪者，以期能對本研究問題先有初步瞭解。透過以半結構的方式訪談初步了解目前在個案公司各事業單位在地化腳步的方向、對人才在地化發展流程步驟的看法。

- 1.了解個案公司各事業單位現階段在地化所做的努力及成果，以及未來幾年預計執行與在地化相關的工作
- 2.了解個案公司各事業單位所服務的品牌客戶對於人才培育、在地化人才的要求
- 3.個案公司各事業單位本地人才發展流程步驟與想法、或執行困難。
- 4.目前執行本地化的困難與建議修正方向。

訪談題目設計如下：

- (一) 貴事業單位人才在地化的培養上，是否已有既定的執行方向與成果？是否可簡要說明？在貴事業單位未來3-5年內，人才在地化的預計執行計畫與目標是什麼？
- (二) 貴事業單位所服務的品牌客戶，對於人才在地化有沒有什麼樣的要求？客戶是否有相關的明確指標要求人才在地化應達到的目標？
- (三) 針對集團總部所設計在地人才發展的流程與步驟，貴事業單位覺得是否可行？有無需要調整的方向？或相關的執行建議？
- (四) 在目前貴事業單位執行在地人才養成、招募、指標達成、客戶要求等專案，是否碰到困難？若有，您建議可以如何解決？有無建議方向？

#### 五、資料分析方法:

訪談結束之後，先將訪談內容逐字寫出，並進行檢視與思考，完整地呈現訪談的脈絡與意義。之後再分別將所收集的資料加以探討分析，探討製鞋產業與個案公司於越南跨文化人才在地化策略，提供台灣製鞋廠於越南推動人才在地化的模式進行參考。

## 第四章 研究個案分析

### 第一節 個案公司組織及人力資源策略

#### 一、組織架構

組織架構由執行長直接管轄單位有總管理部、策略投資部、法務部、永續發展小組、人力資源部及資訊部等部門，並依品牌區分及業務特性分屬七大事業部。下圖 4-1 為 P 公司集團組織架構圖。

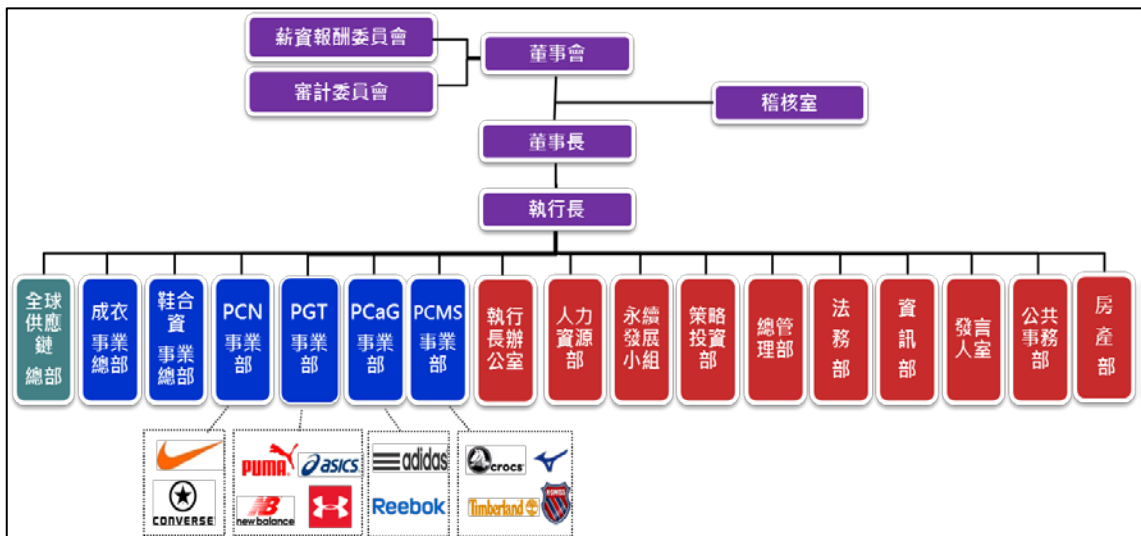


圖 4-1 P 公司組織圖

資料來源：P 公司 2016CSR 年報

#### 二、人力分佈

P 公司於全球營運分佈有台灣、中國、印尼、越南、香港、美國、柬埔寨、緬甸、孟加拉、墨西哥等據點，截至 2016 年 12 月 31 日止，P 公司正式員工總數為 358,977 人，製鞋業務員工有 330,350 人(包含製造體系、工程技術體系、行政幕僚體系及其他體系)，通路業務員工有 28,627 人(為通路體系)。台灣區員工占 1.20%，中國區員工占 24.89%，越南區員工占 44.38%，印尼區員工占 26.72%，其他地區員工占 2.81%。如圖 4-2 為 P 公司各國人力統計比例。

其中以越南區員工占 44.38% 為最多，P 公司旗下越南製鞋廠區，包括位於胡志明市平政區、同奈省、西寧省、前江省等鞋廠以及龍安省的旗下化工廠，目前越南廠區員工總數約 16 萬人，主力代工生產包括 Nike、ASICS、adidas、NEW BALANCE 及 PUMA 等多個知名運動品牌等鞋品。

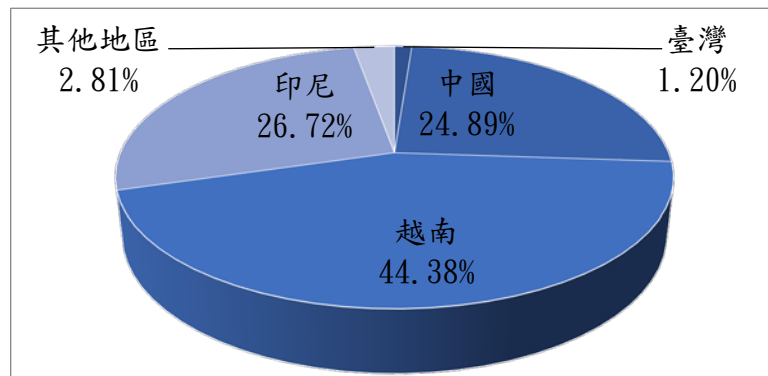


圖 4-2 P 公司各國人力統計比例

資料來源：2016CSR 年報

### 三、人力資源策略

(一) 公司發展人才策略，依據公司使命願景、集團經營策略與目標，並且積極為公司培育各類人才，以提升人才齊備率。

(二) 企業願景強化，文化及價值觀塑造，創造企業之軟實力。

(三) 厚植公司人才庫，透過系統與專業化方式，辨識關鍵人才，並根據組織發展及個人發展需求，規劃完整之人才發展計畫與培訓地圖。

因此集團人力資源單位依據上述策略，發展規劃出五年人力資源七大目標，

- (1) 強化雇主品牌；
- (2) 維繫當地政府勞動關係；
- (3) 深化領導梯隊；
- (4) 策略人才轉型；
- (5) 落實人才在地化；
- (6) 留任優質人才；



(7)人資效能提升，整合服務團隊。

由於集團營運分布全球，人力資源單位運作模式以三維度組織共同協作完成。圖

#### 4-3 P 公司人力資源策略圖及運作模式

1. 集團總部人力資源單位：配合集團營運策略與經營需要擬定集團人力資源政策與制度。整合並掌控集團之人力資源進行最適的配置，對集團人力資源制度規範與流程進行審核檢視並持續改善。
2. 事業單位人力資源單位：深入了解各事業單位需要，建立與事業單位的關係成為真正的策略夥伴，提供符合需求及更有價值的服務和諮詢，協助集團總部溝通與執行政策及規範並進行事業部整合，掌握並整合事業部轄下各廠人力資源之運作。
3. 各國行政中心人力資源單位：統籌負責各個國家經常性的人力資源作業，如招募任用、薪酬管理、訓練發展、績效管理、員工關係、環安衛、SD-KPI 稽核等。依循集團政策規範進行區域性整合，協助集團總部、事業單位人力資源部門解決客戶的服務需求。

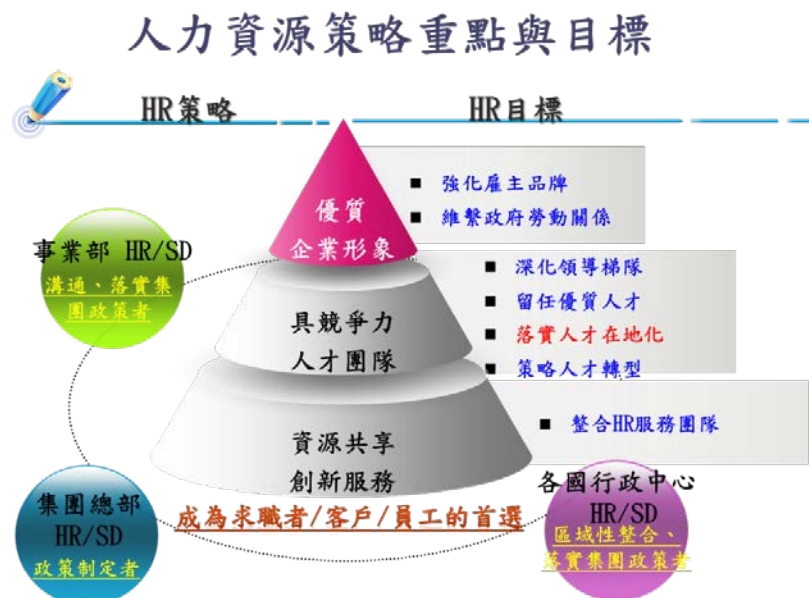


圖 4-3 P 公司人力資源策略圖及運作模式

資料來源：P 公司提供及研究整理

## 第二節 個案公司越南廠區在地化推展

個案公司分布於全球數十個國家，1994 年開始在越南設廠生產，2012 年開始逐漸轉移生產設備到越南，主要是因中國大陸的高工資與員工福利，另一原因是越南是「泛太平洋經濟夥伴協定(TPP)」之會員。TPP 會員出口至美國可享優惠關稅，國際品牌如 Nike 和 Adidas 將購買更多越南生產的產品。此也為個案公司將大陸工廠搬遷到越南的原因。

### 一、推動在地化背景因素與動機

#### (一) 集團人才養成，永續發展

人才為企業永續經營之基石，P 公司為世界知名運動品牌最佳的策略夥伴，極力培植企業核心人才，建置有系統性、多元性且完善的人才培育機制，深化專業技能並開拓人才國際化視野，發揮人才競爭優勢，深植企業文化內涵，為公司永續發展奠基。

#### (二) 客戶對集團的期待

品牌客戶對於人才在地化發展的期待。因企業全球化，以品牌 NIKE 為例，將運動鞋的生產流程分布於全球；由美國端針對技術進行研發和設計，然後再交由勞動力成本較低的東南亞國家製造代工，之後再運往世界各地銷售，最終即為獲得企業整體的最佳效益並發展當地經濟。

#### (三) 全球經營利潤最大化

企業針對派駐人員本身的成本支出至少有如下項目：

1. 企業投入大量經費，進行長時間的職務相關知識的培訓。
2. 派駐人員在當地國所需的住宿、飲食、交通等成本。派駐人員本身還接受公司的海外津貼和駐外生活補助。
3. 工作地與母國之間的往返交通差旅費用等。
4. 企業若直接聘僱子公司當地人員，一方面減免上述支出，同時，可以有效充分利用所在國相對低工資的優勢，用遠低於母國公司工資標準但是

卻明顯優於所在國水準的工資，來吸引優秀的在地人才。

除了上述動機與目標，在地化政策在實踐過程中，還有以下經營策略上的優點做為考量因素：

- 1、文化上的隔閡能有效地消除，強化企業與本地國政府溝通的能力。
- 2、企業國際化的形象能提升，子公司在所在國的信任感能增強。
- 3、公司管理人員能有在一定程度上上的穩定。
- 4、降低因文化差異產生的經營管理上的損失。

## 二、內外部環境的挑戰與困境

### (一) 文化差異挑戰

如果大量的母國人員進入當地子公司擔任管理工作，非必然，但通常都帶著母國民族的情感，而使當地子公司執行上帶來因文化差異所造成的管理問題。另一方面，由於文化差異、家庭因素等而產生情緒及心態上的不穩定，這些都會影響派駐人員的工作穩定性。若執行直接於所在國招聘當地人員進行管理，則可以減少這種負面影響。

### (二) 當地子公司治理透明化

在地化制度逐漸落實後，公司經營也必需高度透明化，有利於樹立企業的國際化形象。若不夠透明，本地人才對公司認同感不夠，管理上仍存有某種程度的隔閡。

### (三) 當地幹部學習曲線

當地幹部提升上來接掌職務後，在接任初期，要做到獨當一面必須經歷過一段時間的適應期或學習期。這段期間當地幹部容易挫折而萌生退意，此時母國駐子公司幹部除了擔任主管角色以外更需扮演導師工作，給予輔導並支持。

## 三、推動在地化的具體作法

### (一) 由集團總部設計人才在地化發展策略與規範

P 公司推動人才在地化政策，由集團總部人力資源單位規範組織發展架構及人力盤點運作規則與人員進用之依據，做為(1)執行或控制標準(2)關鍵人才提人選案與人才培訓計畫（在地化基礎）。

## (二) 人才在地化發展實施流程與步驟

P 公司每事業單位 2014 年開始執行人才在地化發展時，並沒有統一的「組織編制圖」以及每一職務的「職責範圍說明」，所以在 2016 年由總部人力資源單位規劃發展一套在地人才發展訂定五項流程及八個步驟，人才在地化發展流程如圖 4-3 所示。

### 1. 在地人才發展五項流程：

- (1) 組織檢視定義在地化職位。
- (2) 在地職位人才評估。
- (3) 人才定位建立人才庫。
- (4) 關鍵人才發展計畫。
- (5) 在地人才追蹤與留任。

### 2. 八個步驟：

- (1) 建立在地化組織規範；
- (2) 進行在地化職位盤點；
- (3) 在地化職位能力評鑑；
- (4) 人才評估與定位；
- (5) 建立人才庫；
- (6) 在地人才發展計畫；
- (7) 在地人才留任與激勵；
- (8) 在地人才追蹤機制。

讓各事業單位能有一致性架構進行，重新從組織架構及定位進行梳理，並將盤整出來組織圖與職責範圍做為人員調動、培訓需求等的基礎。

## 在地人才發展流程與步驟



圖 4-4 P 公司人才在地化實施流程

資料來源：P 公司提供及研究整理

### 1. 組織檢視定義在地化職位：

- (1) 建立在地化組織規範：由集團提出標準、由各事業單位擬定當地組織中那些職務體系應該要在地化的程度，引導事業單位進行當地用人政策調整。
  - A. 品牌客戶長期要求在地化的職位
  - B. 該職務體系當地人才充足
  - C. 該職務體系人才易於當地培訓
  - D. 該體系職務工作內容標準化程度
- (2) 在地化職位盤點：盤點廠內幹部人數與國籍，建議高度在地化的體系在廠區最高主管轄下第三階以下人員盡量晉用在地同仁。如圖 4-5 所示。
- (3) 各事業單位依據短中長期經營策略建構在地化人才戰略，設定逐年可達成之在地化職位目標數。

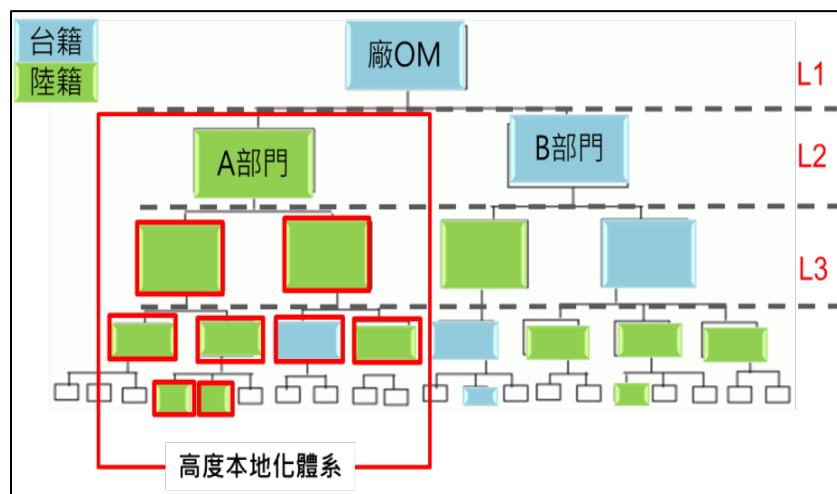


圖 4-5 P 公司人才在地化組織盤點示意

資料來源：研究整理

2. 在地職位人才評估：評估方式依據公司績效管理制度檢視關鍵職位人員最近一次的績效表現及潛力評估，如圖 4-6 P 公司人才九宮格示意圖。

(1) 績效管理制度：績效管理是企業組織有系統的改善及發展個別員工及團隊的工作績效及職能，以提升組織效能與效率。表 4-1 為 P 公司績效等級說明。

表4-1 P公司績效等級說明

績效等級	指標參考說明
O: Outstanding	工作表現遠超越預期目標。效率及品質遠超過該職務應有水準。能主動發現問題並有效解決，無需主管提示和監督。
V: Very Good	工作表現超越預期目標。效率及品質超過該職務應有水準。能有效解決問題，僅需主管略為提示和監督。
G: Good	工作表現達到預期目標。效率及品質符合該職務應有水準。需要主管定期提示和監督。

F:Fair	工作效率及品質尚可被接受。需要主管時常提示和監督，才能達到目標。
N: Needs Improvement	工作效率及品質低於該職位應有水準。經主管提示和監督後，仍無法達到目標。

資料來源：P 公司提供

- (2) 潛力評估參考標準：a.集團職能評鑑；b.向上發展潛力；c.職務輪調意願與潛力，進行人才九宮格評估。

人才討論會	主管最終調確認 關鍵本地人才定位	O/V	待改善	Hi-Po人才 優秀	最優
		G	待改善	組織支柱	優秀
		F/N	錯置	待改善	待改善
		↑績效 潛力→	低	中	高


圖 4-6 P 公司人才九宮格示意

資料來源：研究整理

### 3. 人才定位建立人才庫

- (1) 人才評估與定位：針對高度在地化體系逐步建置在地人才庫，透過績效與潛力指標，遴選適當人員進行培訓與發展，並隨時掌控人員能力提升與晉升狀況。
- (2) 建立在地人才庫：依人才評估規範盤點在地人才可傳承年限，進而評估職位傳承風險程度分類為安全、低風險、高風險三類。

4. 關鍵人才發展計畫：依據盤點人員能力落差制定發展計畫的內容應與未來工作實務相結合，包含訓練、職涯發展等規劃，其成效應可連結至未來職務工作上。如圖 4-7 範例。



**範氏雪絨 主任**

**• 待發展能力**

待發展能力	培育方式與計畫	達成目標	完成時間
跨單位溝通	擔任『Lean改善』專案負責人帶領廠務/CIEE/人事。	3個月時間提升生產效率3%以上。	2017/01
領導能力	參與溝通領導相關課程，並於課後1個內提出改善計畫。	課後擬定改善計畫，每月安排面談時間，半年時間觀察改善成效。	2017/06
面部製程管理	擴充管理幅度，由底部兼管至面部單位。	2017/01月起，開始監管成型線所對應之面部，並維持現有產能。	2017/06

**• 職涯發展目標**

短期(1-2年)對同仁的職涯發展:

1. 工作職掌：2年內培養成K83F 樓面主管。
2. 管理幅度：底加工14條，C2B成型2條，約650人。
3. 職務晉升：主任->副廠長。
4. 調整時間：預計於2017.09 晉升至副廠長。

中長期(3-5年)對同仁的職涯發展:

1. 工作職掌：5年內培養成廠務主管。
2. 管理幅度：管理2個C2B 樓面，約1200人。
3. 職務晉升：副廠長->廠長。
4. 調整時間：預計於2019.09晉升廠長。

圖 4-7 P 公司個人發展計畫(IDP)範例

資料來源：P 公司提供及研究整理

5. 在地人才留任與追蹤：

(1) 在地人才留任與激勵：創造人才留任環境及設計相關人才激勵措施，包含晉升規劃、特殊獎酬設計、職務輪調、參與高階主管會議以及高階主管適時關懷等。

(2) 在地人才發展追蹤：集團訂定人才在地化發展目標，每年晉升後人力重新盤點，半年追蹤一次整體人力分配狀況。

A. 本地員工人數佔比：a.各職等本地幹部佔比；b.海外幹部與本地幹部人數比例。

B. 本地員工出任職位佔比：a.本地員工的齊備度；b.本地員工補充率。

#### 四、P 公司在地化的執行成效

以越南區目前兩家最大製鞋台商的海外幹部與當地員工比率來比較，如下表 4-1，P 公司在海外幹部管理幅度遠低於 F 公司，P 公司仍以海外幹部進行管理當



地員工為重，顯示 P 公司在執行在地化進展速度仍有很大進步空間。

表4-2 P公司與F公司越南區海外幹部與當地員工比較

個案公司	越南區海外幹部	當地員工	海外幹部:當地員工
P 公司	1,414	154,957	1 : 110
F 公司	64	56,830	1 : 888

資料來源：本研究整理

1. 探究 F 公司推動在地化成功最重要的關鍵要素：在於集團針對每一個組織有統一的組織系統架構，以及針對每一職務有一致的職責範圍。在組織與職責有共同標準之下，集團總部再針對派駐海外人員的質與量做嚴格管制，也就是說在派駐人員的數量上已經管制到最精簡的程度，因此要推行在地化的規模相對就小。另一方面，針對外派人員的「質」也做嚴格檢核，確保派駐人員能勝任駐當地國的管理職位，而管理職位重要的工作之一就是在當地做「傳承與培育」。
2. F 公司推動在地化的具體做法、工具運用、配套措施
  - (1) 台灣總部針對派駐人員質與量做嚴格審核：F 公司推動在地化政策，執行上先從總部針對母國駐外幹部的派駐資格以及駐外後的初期表現做好嚴格的能力篩選，確保駐外幹部在當地子公司可做好管理職務。
    - a. 駐外前，必需通過 HR 安排之 "管理訓練課程" 並於時效內完成認證。
    - b. 駐外候選人在母國的職級必需符合公司規範且調任海外工廠擔任“管理職務”
    - c. 原則上職位以"副總\*以上職位" 或 "製工/出口/資材/開發" 協理\*。
    - d. 儲備幹部 -由事業部總經理核准，在台短期 1-2 個月訓練後，即可駐外，直接在工廠接受進一步訓練與工作安排。

- e. 駐外幹部在首次派駐工廠，應由工廠總經理或行政總監安排為期至少一個月的職前訓練，並於到工廠報到後 45 天內，通告駐外幹部通過職前訓練之成績卡，凡在實習/測驗或是態度 & 適應上沒能通過者，應即調回台灣。
- f. 定義駐外人員在子公司之工作職務。

(2) 中國大陸籍幹部派駐原則：中國大陸籍幹部是否派駐海外工廠之決定，原則上是以集團在中國大陸除外之其他國家有新建廠房或擴增產線時，同時台籍幹部或當地國幹部在該段時間沒有足夠人力資源可負責新廠或新線的「現場管理或技術管理」任務。部門最高主管可向集團總裁申請中國大陸籍幹部前往駐外「支援」。在新廠或新線生產情況逐步穩定後以及陸續有當地幹部可以承接中國大陸籍幹部的職務，單位主管或駐外者本人始得申請返回母國復職。

(3) 母國派駐人員有任期及輪調規範："駐外人員" 定義，每次簽訂駐外同意書之期間為 2 年，可續約，然基於人員輪調及避免老化原則，駐外人員在同一海外工廠工作，應以 5 年為原則。期滿者，應優先調回在台之單位任職，並且在台工作至少 1 年，才得再轉調海外工作。如當事人不願回台工作，可說明原因，立下"志願書"由總裁特准。在此輪調基礎下，要求所有派駐人員皆需執行當地化 HRP 工作，於駐外期間能提拔當地幹部並在組織內達到獨當一面的水平。

因此 F 公司在地化首要工作是，對於派駐人員的總量與質上面做好管制，而其最重要的工作，就是對在地人才的培訓。也因如此 P 公司近年來更積極推動人才在地化發展。

## 五、因應環境因素而加速推動在地化的關鍵

近年來發生了幾件重大事件，也是加速 P 公司推動在地化的關鍵。

1. 2014 年越南排華事件，P 公司在此事件全身而退，工廠及人員皆未遭受任何威脅和財物損失，P 公司越南廠區在面對嚴重的排華事件，許多友廠遭受重大損失甚至人員死亡。而 P 公司可以順利渡過風浪，台灣高層堅信與在地化的發展有相當的關聯，因此在排華事件後，更加速本地化腳步，加強培訓當地幹部並縮減或嚴格審查派駐人員的質與量。
2. 勞工事件頻傳，越南非法罷工事件頻傳，主因相關法令不完善，政府難以有效因應，並設有「罷工法」間接鼓勵越南員工不滿情緒，導致時有罷工發生；近年 P 公司在積極推動組織改造及薪資制度變革，引發越南廠區罷工事件，越南勞工權利意識很強，加上工會組織的設計；在現場溝通網絡上還是由海外幹部透過翻譯溝通管理，常有資訊不對稱，因而產生誤解。

### 第三節 個案公司訪談分析

P 公司 2012 年新執行長上任，推動公司有史以來最大的組織改造，P 公司認知企業永續經營的基石是人才，因而積極經由各種方式培育台灣及海外在地人才，並且為減少文化、溝通隔閡以在地化管理為目標，並將積極 P 公司的組織文化推動至各地區。2013 年也起積極推展人才在地化專案，但至今人才在地化的發展速度緩慢，故為探究其原因。本節透過 P 公司各事業單位人才在地化專案的負責主管之訪談結果，將 P 公司人才在地化推動進程及所面臨困難與發展的策略加以說明。本研究訪談，主要分四大項，訪談內容彙整如下表 4-3、表 4-4、表 4-5、表 4-6。

(一) 貴事業單位人才在地化的培養上，是否已有既定的執行方向與成果？是否可簡要說明？在貴事業單位未來 3-5 年內，人才在地化的預計執行計畫與目標是什麼？

表4-3 受訪者針對問題(一)的訪談內容回答

問題一	訪談內容
PCN 人力資源單位 經理	<p>1.目前中階主管 7 職等以上(及部分主管遴選 Hi-po 人員)在地員工進行評鑑，並且將評鑑資料落入九宮格，並展開進行人員發展計畫。</p> <p>2.海外各廠區主管進行組織盤點在地化的職位人數，並且也初步盤點現在這些職位已有 16%由在地員工擔任。</p> <p>3.建立以在地員工擔任幹部的目標，並以幹部培訓班進行在地幹部養成。</p> <p>4.本地人才的發展計畫，依據不同的個人發展計畫手法，並使用教練指導、工作輪調、管理課程培訓等方式發展。</p> <p>5.未來持續跟進在地化關鍵職位由在地人員擔任的比率</p>

	指標，希望在 2020 年完成 100%
PCaG 人力資源單位 協理	1.依照集團總部的流程步驟發展，以依公司職務職系進行人員的評鑑、遴選、個人發展計畫為主。 2.目前只維持既有的在地員工化工、精實管理培訓，並無特殊的在地人才培養的計畫 3.目前尚未清楚未來 3-5 年內的目標
PGT 人力資源單位 經理	1.依照總部的流程步驟發展，每個國家地區會指派教練進行在地員工的個人發展計畫指導，各區也會回報每月個人發展的狀況(評估培訓的評分達到 5 級分)，並要求每月落實晤談達到 100%的目標。
PCMS 人力資源單位 經理	1.尚未依據集團總部規範進行評鑑遴選在地人才 2.目前尚未設定特殊的目標，原則上依據總公司設定的人數指標為目標

小結：

由上述訪談討論，主要想了解各事業單位現階段在地化所做的努力及成果，以及未來幾年預計執行與在地化相關的工作。雖然 P 公司集團總部有設計人才在地發展流程及步驟，但目前各事業單位執行在地化方法步調未統一，且各事業單位對於組織層級規範及在地化關鍵職位定義也未明確一致性，將是在地化成功實行的突破點。

(二) 貴事業單位所服務的品牌客戶，對於人才在地化有沒有什麼樣的要求？客戶是否有相關的明確指標要求人才在地化應達到的目標？

表4-4 受訪者針對問題(二)的訪談內容回答

問題二	訪談內容
PCN 人力資源單位 經理	品牌客戶相當重視人才培育也列入評估合作指標之一，但並沒有人才培育、人才在地化這個部分訂目標

	給我們，為了人才發展我自行設定目標值，客戶也認同。
PCaG 人力資源單位 協理	1.客戶稽核指標有招募、訓練與留住人員的指標，滿分 10 分。指標中明訂需要提及接任計畫、並且針對公司制定的特定人員需要有訓練計畫。 2.客戶目前亦未規範哪一些職位必須要晉用在地員工。
PGT 人力資源單位 經理	品牌客戶對人力資源制度並無要求，只要求平日對口人員要補足人力，並不在乎對口窗口是否為在地員工
PCMS 人力資源單位 經理	品牌客戶則沒有要求人才在地化指標

小結：

由上述訪談討論，主要了解各事業單位所服務的品牌客戶對於人才培育、在地化人才的要求。P 公司目前代工的兩大品牌 NIKE、adidas 會將人才培育進度、在地化人才的比重列入評估合作的指標，這也是 P 公司推展人才在地化重要因素之一。

- (三) 針對集團總部所設計在地人才發展的流程與步驟，貴事業單位覺得是否可行？有無需要調整的方向？或相關的執行建議？

表4-5 受訪者針對問題(三)的訪談內容回答

問題三	訪談內容
PCN 人力資源單位 經理	因應品牌客戶對工廠的評比，2013 年起就開始執行發展在地人才發展計畫，集團於 2014 年才正式規劃在地人才發展的步驟，其原執行方法與總部相似度很高，微調整後可以依照總部的流程和步驟進行。

<p>PCaG 人力資源單位 協理</p>	<p>依照總部的流程和步驟進行，但建議分職務體系逐步進行。海外工廠的人資人員較無人力資源專業知識，比較無法大規模評鑑篩選人才。目前可能考慮進行的方向，也許一樣會從工廠廠務體系著手，由主管直接指派人才，進行在地人才培養。</p>
<p>PGT 人力資源單位 經理</p>	<p>依照在地人才發展的流程步驟來進行，目前已經完成了以下內容：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.完成在地化職位的盤點(在工廠端是全面盤點職位後，有選出需要本地化的職位)</li> <li>2.完成在地人才庫的挑選，是直接請主管挑選人後，人力資源單位調查績效結果給主管建議。</li> <li>3.對於挑選出在地員工，已經進行個人發展計畫，並由教練進行培訓指導</li> </ol> <p>對制度的建議：</p> <p>如果要大規模進行職能評鑑來挑選人才，會比較有困難。補充率和儲備率的指標，可以新增作為查核人才培養的指標中</p>
<p>PCMS 人力資源單位 經理</p>	<p>人才在地化的流程跟高階傳承的架構相類似，是一個很好的運作模式。在地關鍵職位的分析和人員潛力的評估逐步與主管討論，人才選定會透過評鑑，但是考量到需要很多人力，可能會先選定廠區開始小規模執行。</p>

小結：

由上述訪談討論。目前 P 公司因各事業單位服務品牌及組織發展進度不同，集團雖有設計人才在地化發展流程步驟，但沒有強制規範統一的「組織編制圖」

以及每一職務的「職責範圍說明」，所以在人員調動、培訓需求等上並沒有以組織圖與職責範圍為基礎。

(四) 在目前貴事業單位執行在地人才養成、招募、指標達成、客戶要求等專案，是否碰到困難？若有，您建議可以如何解決？有無建議方向？

表4-6 受訪者針對問題(四)的訪談內容回答

問題四	訪談內容
PCN 人力資源單位 經理	在地人才評鑑後，對於後續個人發展計畫的追蹤發展要如何進行、落實，目前比較沒有想法。
PCaG 人力資源單位 協理	提升在地幹部的議題上，目前會面臨以下困境： 1.在地員工對海外幹部的溝通問題。 2.在地的薪資架構沒有競爭力。 3.在地員工薪資福利制度也沒有吸引力。 4.海外人資人員非本科系且專業能力不足，因此在規劃能力上較薄弱，需要較多步驟性的指導。 5.在地幹部不易找尋，相對要在地化比較不容易。
PGT 人力資源單位 經理	在地化人才養成上，目前碰到的困難為： 1.在地員工不太能承擔責任，需要多花一些精力，透過專案參與或內部管理溝通的方式讓他們接受 2.在在地人才個人發展計畫，主要會由教練一對一的教在地員工，但在現階段會覺得專業訓練的人力比較不充足，尤其是廠務專業知識的部分，較少台籍員工可以支援廠務的專業培訓(陸籍比較少擔任教練)
PCMS 人力資源單位 經理	人員不願意向上提升，原因在於如果晉升成管理階層，所得到的待遇和做資深員工沒有差距太大，但是責任變重很多，所以很多幹部不願意，並且也容易被



	挖角。 2.建議透過自主性專案參與，提升員工文化建設與安全感，是他們願意與公司共同努力。
--	---

小結：

由上述訪談討論，P 公司在地人才發展面臨的困難

1. 在地員工不願意承擔更大責任。
2. 在地員工對海外幹部溝通問題。
3. 偏遠廠區人才找尋不易。
4. 個人發展計畫追蹤與發展困難，專業能力的養成教練不足。
5. 海外人資人員不足及缺乏專業能力，並且無暇推動在地化計畫。

## 第四節 在地化成功實行突破點

- 一、合理組織設計與規劃：P公司在越南為了有效快速把在中國的成功模式複製，管理上安排中高階主管由台籍主管擔當、中基層主管中國籍或台籍擔當、基層管理由當地員工擔當的管理模式，並未完善規劃組織層級及組織定位，以致於在人才發展出現斷層。任何組織都應該規劃一套「組織系統架構」&「工作職責與範圍」做為(1)工廠營運架構基礎(2)執行或控制標準(3)關鍵人才提人選案與人才培訓計畫(在地化基礎)。
- 二、定調內部共同語言：在P公司在地化的管理仍是以中文為主，主管無法直接用當地語言或共同語言了解員工想法，與當地員工常常因語言溝通上的不良，常造成政策傳遞落差及工作進度的耽誤與利益上的損失並且主管沒有落實溝通，長期依賴他人協助翻譯，無法體察感受本地文化。所以P公司也定調集團內部語言，短期目標為讓駐外幹部融入當地文化以學習本地語言為優先；長期目標同時提升本地幹部英文能力，以全球據點跨國工作溝通語言。

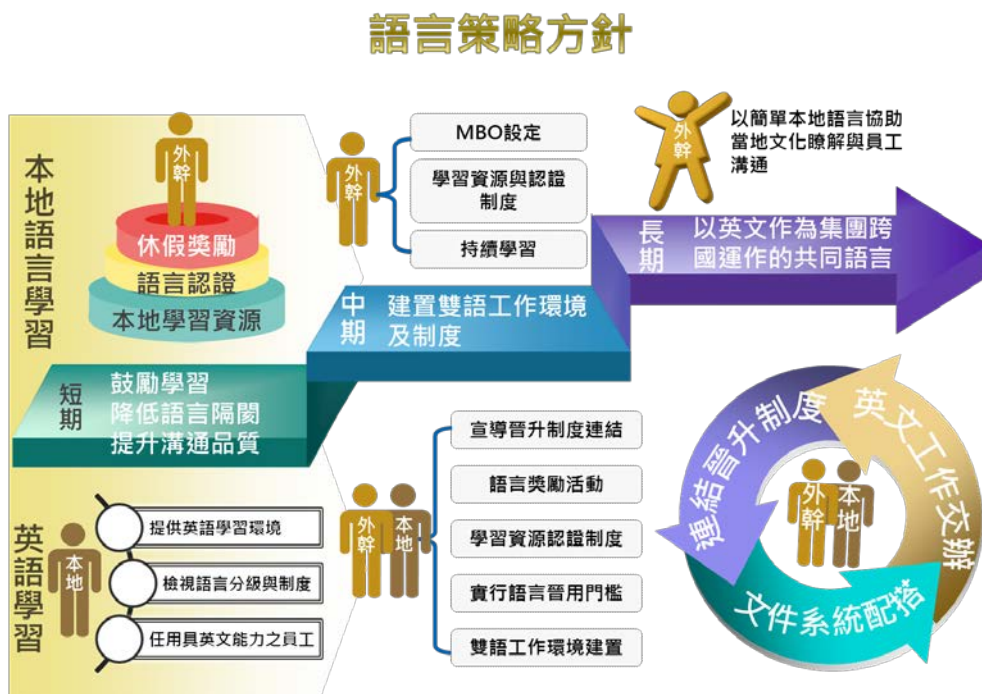


圖 4-8 P 公司內部溝通語言策略方針

資料來源：P 公司提供及本研究理

- 三、在地員工向上發展意願不高：人才在地化中，期望選任當地員工提拔為企業幹部，尤其是在語言不通的越南，在當地都會先尋求翻譯人員或是熟稔華文的員工，選任做為企業在越所需的幹部人員，用以管理當地越籍員工。雖然到越投資就是憑藉著越南當地所擁有的廉價勞動力，不過其當地勞動力的品質，卻不如預期，越南員工其只注重眼前的利益，並不會考慮企業未來的發展性與在企業的職位升遷是否順暢，這是與我台籍勞工所不同的地方。故 P 公司也定期辦理共識營活動及積極招募質優在地員工進行培訓。
- 四、在地人才輔助：搭配越南區經營狀況擬定薪資政策，依據不同人員設計不同獎勵方案，企業在所在國是否落地深耕的關鍵就是在地化，因此開始到當地進行市場開拓或是設廠時，就要有同時建置完整的人才發展規劃及人才在地化之配套制度，這樣才能同時吸引到更多質優本地人才加入，並成功達到以夷制夷在地策略。
- 五、工作文化的建立：越南勞工的工作態度也常使台商企業感到困擾，由於當地文化習俗與台灣有所不同，越南人民的行為也常常影響著企業經營狀況。這些包括有罷工問題、品格問題以及三慢問題。
- 總言之，對照 F 公司推動在地化成功最重要的關鍵要素在於集團針對每一個組織有統一的組織系統架構，以及針對每一職務有一致的職責範圍。在組織與職責有共同標準之下，集團總部再針對派駐海外人員的質與量做嚴格管制，也就是說在派駐人員的數量上已經管制到最精簡的程度，因此要推行在地化的規模相對就小。另一方面，針對外派人員的「質」也做嚴格檢核，確保派駐人員能勝任駐當地國的管理職位，而管理職位重要的工作之一就是在當地做「傳承與培育」。因此 F 公司在地化首要工作是，對於派駐人員的總量與質上面做好管制，接下來最重要的工作，就是對在地人才的培訓。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

#### 一、人才在地化策略

台商在越南投資很多都是把越南當成在大陸廠之外，風險分散的選擇。除了優惠的稅務條件，就人口紅利來說，越南的 30 歲以下的勞動力充沛是勞力密集的製造業南進的主要原因，但教育水準尚低，不能完全依台灣的模式照本宣科進行人才培育。台商到一個新的國家進行投資，都會面臨著相同的課題，如何適應地主國的社會文化夠長久生存，企業主們必須有更深的體認，培養當地的員工是唯一的方法，但要如何並能讓人才適得其所，並且願意留任，則成為企業主們很重要的課題。從本次研究的回顧文獻的探討與訪談內容，了解個案公司在越南的人才在地化需考量文化的差異、地區的差異，因地制宜做調整。是故，台商們要能入境隨俗，了解你的員工，了解他的國家，知己知彼，才能運用提出符合需求的管理模式

人才在地化，主要是以當地公司為因應當地文化，培養當地員工，並教導他們承擔責任，使之將來可以取代外派人員的職務。針對企業對外投資，一定會雇用當地員工，甚至是培訓員工成為幹部，以當地幹部管理當地員工，這就是人才在地化的策略。

#### 二、台商國際化之難

台商要提升為國際化首要事就是"英語化"，而在台灣，企業全面使用英語化的並不多。探究其原因，可能長久以來台商企業都身處在同文同種的優勢下，有如溫水煮青蛙一樣，逐步失去跳出同文種這個池子的能力。然而，語言僅是企業邁向國際化的第一件事，面對各國文化與法規的調適力，更是在地化管理的重要因素。台商企業在台灣總部管理階層有很多都是跟著老闆一起奮鬥打拼，並循著台灣公司成功模式一路升遷發展，有些更是歷經在中國大陸建立事業有著深厚經驗的資深主管們。這一群人是企業中堅份子，不論在管理、技術、業務、生產、財

務等領域，都擁有許多在台灣或在中國成功發展經驗，並對公司有著深厚的影響力。但因為過去的經驗太過於成功，反而有時比較會對海外公司各種的處理模式有質疑，並且想要導正為台灣模式為主的現象。管理上，對於台灣與中國以外區域，剛開始進入時也容易依循過去管理上的經驗及總公司組織文化為主。此外，依賴管理上啟動中高階主管由台籍主管擔當、中基層主管中國籍或台籍擔當、基層管理由當地員工擔當的管理模式，縱使台灣高階主管想強力導入原有模式，但經過一層一層傳遞後，往往不見得產生如原有之預期，反而常常造成企業內部層級或團體內部的矛盾問題，管理成本上不一定會較低，且反而產生其他管理上的問題。

### 三、制度與流程標準化

在台商企業中在地人才管理的制度與流程上，有許多並未真正落實標準化作業，通常也較為不明確，在台灣或中國各項流程上，雖大多數經過 ISO9001 的輔導或其他驗證等協助，但實質上仍多數以經驗傳承方式為主，相關書面資料(管理辦法、操作手冊、SOP、內部規範等)等呈現的方式較為籠統，部份內容亦較缺乏整合性及系統性，不利於工作任務與職務權責的分拆，這也是國際化調適力缺乏主因之一。

本研究認為人才在地化的程度與執行之快慢，並沒有一定的準則與好壞標準，需憑各公司所屬之產業、發展目標及其他外在因素而定。

## 第二節 管理意涵

### 一、對企業界之建議

朝向多國籍海外發展的企業，應該重視在不同時期與不同策略發展下，應有不同的人力資源的運用與作法。並且在人力資源的管理作業與活動上，能與人力資源策略搭配，以期能在國際化發展的過程中，達到管理人才的適宜任用，讓公司提高其競爭能力。

由於人才在地化已成為多國籍企業發展的趨勢，未來企業海外各子公司重要管理幹部的組成會有大幅的改變，當地國籍管理幹部的比例會越來越多，並且躍升重要性的策略領導角色。故企業應加強並重視母國籍管理幹部與當地國籍管理幹部之間的溝通、協調與合作，增進兩方面人才間的互動與信任。如此，才能發揮良好的團隊表現與共創輝煌的績效。除此，企業也應對當地國籍管理幹部提供明確的晉用制度與晉升管道，並加強其對公司的忠誠度，以降低高離職率所帶來的困擾。並且，公司在規劃人力資源管理在地化作法時，應就整體人力資源管理著眼，不僅消極地為公司「節省成本」，更應該思考管理幹部在地化的本質，其除了能降低人力成本之外，更能提供國際化發展的企業許多積極面的優勢。

### 二、在地化的進程

2014年越南發生排華事件後，許多公司的越籍員工，不僅沒有保護公司，反而加入排華的暴動行列中，一起攻擊公司。如果員工對於公司的態度，只是“我在外國人的公司上班，不論怎麼樣都是公司的事情”，那這樣的現象，一點都不會感到奇怪。所以如何讓當地管理階層與員工，認為這是我們自己的公司，並且公司的長期生存與否，都跟自己息息相關，這就是公司深根當地的關鍵。因此公司營運決策上應可以考量：管理在地化、人力資源在地化、經營決策與利潤共享，三個方向來探究。

(一) 管理在地化，在初期時可以依循台灣管理的模式，先依照當地的語言、法規建置後再逐漸加入當地文化、風俗民情等因素進行考量，逐步慢慢調整到最

適合當地。當然，文化、風俗民情的部份，也還包含如何融合公司文化與國家文化的問題。

- (二) 人力資源在地化，指在升遷制度管理上，對於當地的員工，不再有"天花板"的升遷限制。另外一個，也是台商企業最普遍面臨的問題，派駐海外員工回任或輪調機制。多數企業無法讓人力資源在地化的最重要的原因，有可能多數都是這個問題，長期派駐的員工，基本上沒有回任總部的位置，台商企業也沒有規範相關管理辦法，故造成派駐台籍人員佔在管理職上，使得當地員工沒有職位可晉升的現象。
- (三) 共享機制建立，這或許是真正讓在地員工與公司可以同心禍福與共的重要關鍵，透過制度設計與管理者能夠真心教導並授權給予當地管理層，使權力、責任與利益可以相符，並且在績效管理及內控制度有效運作下，讓當地管理層對公司決策能兼負起完全責任。不過，若想要從原來台籍主管及中國籍主管的主導態勢，漸漸轉由當地管理層主導的過程，主事者必須審慎衡量權力結構的調整異動，避免大幅人事改組異動造成對企業短暫傷害。

目前全球已進入知識競爭的時代，企業所擁有的人才是在這競爭時代中的一大利器，更是企業獲利與立於不衰的重要因素。企業應該思考的是如何取得優秀的人才，創造一個智庫。所以企業在用人的考量，不應只侷限在母國籍員工，應朝向當地國籍員工或第三國籍的員工，即一個全球性人才的觀點去運作。

### 第三節 對後續研究者之建議

本研究為了資料的取得更為深入且豐富，在個案的選取上是採用單一公司的方式。並未針對不同產業予以選取個案公司，故在問題的分析與探討上，難免受到該公司所影響。建議後續研究者可針對某一產業探討，或特別挑選同樣的幾種產業個案來探討，如此可考量更多的因為有利於參考價值。

由於研究單一個案的限制，無法作全面性的分析，因此所提出來的結論可能不足以代表各產業的普遍性情況。但本個案研究並不設定在提供完整的解釋推論而是著重在現象之呈現性，希望能為後續研究提供一經驗架構與資訊基礎。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 王安倫(2013)。華人跨國企業之國際人力資源管理。國立臺灣大學管理學院碩士論文。
2. 方宏文(2008)。台商越南本土員工工作價值觀與離職傾向關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文
3. 李文清(2015)。家族企業之國際化與海外當地化。國立高雄大學亞太工商管理學系碩士論文。
4. 李卿華(2017)。製鞋業於越南投資關鍵成功因素之研究：以 J 公司為例。東海大學高階經營管理碩士論文。
5. 余琇環(2007)。影響外派主管推動人員當地化意願之因素。國立東華大學國際企管學系碩士論文。
6. 曾惠玉(2002)。多國籍企業人力資源管理幹部本土化與相關人力資源管理措施之研究。國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
7. 許育誠(2012)。越南台商「當地化」之研究。中國文化大學社會科學院政治學系碩士論文。
8. 黃麗敏(2014)。在越南台商訓練模式跨文化調整之實務探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 黃瓊玉(2011)。影響台商企業管理幹部當地化因素之研究：以光電產業為例。東海大學會計學系碩士論文。
10. 鄭嘉嫻(2008)。在越台商對不同國籍的任用政策之探討：以台、陸、越籍幹部為例。國立高雄大學亞太工商管理學系高階經營管理碩士論文
11. 林文政、龐寶璽 (2009)。國際人力資源管理。台北：雙葉書廊有線公司出版。
12. 廖勇凱(2010)。國際人力資源管理。台北：智勝文化事業有限公司。

13. 廖勇凱(2006)。跨文化人力資源管理實戰法則。台北：汎果國際文化事業有限公司。
14. 經濟部投資業務處(2013)。越南投資環境簡介。台北：經濟部。
15. 趙必孝(1998)。國際人力資源管理-理論與實證。台北：華泰書局。
16. 趙必孝(2006)。國際化管理-人力資源觀點(二版)。台北：華泰文化。
17. 駐胡志明市辦事處商務組(2013)。越南經貿暨投資環境參考資料。台北：經濟部國際貿易局。
18. 黎氏紅雲(2003)。越南籍勞工甄選與訓練之研究。國立中山大學企業管理學系碩士論文
19. 蕭新永(2001)。大陸台商人事管理。台北：商周出版社。

## 二、英文文獻

1. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S.(1991). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
2. Dowling P. J. & Welch D. E., (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Thomson Learning EMEA.
3. Fryxell, G.E., Butler, J., and Choi, A.(2004). Successful Localization Programs in China: An Important Element in Strategy Implementation. *Journal of World Business*, 39: 268-282.
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010),*Cultures and Organizations: Software of theMind (3rd)*. New York: McGraw Hill.
5. Jarillo, J. & Martinez, J.,(1990), “Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations”, *Strategic Management Journal*. 11:501-512.
6. Jarillo, J.C., & Martinez J.I. (1990). Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations. *Strategic Management*.
7. Kobrin, S.J. (1988). Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations. *Human Resource Management*, 27(1): 63-75.
8. Law, K.S., Wong, C.S., & Wang, K.D. (2002). An Empirical Test of the Model on Managing the Localization of Human Resources in the People’s Republic of China. paper presented at the Third Asia Academy of Management Conference, 12–14 December, Bangkok, Thailand.
9. Law, K. S., Wong C.S., & Wang K.D. (2004). An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People’s Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(5): 635-648.
10. Marquardt, M., & Engel, D. (1993). *GLobal Human Resource Development*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

11. Morgan, P. V., (1986), *International Human Resource Management: Fact or Fiction*, Alexandria: ASPA
12. Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
13. Russell J. Dalton & Nhu-Ngoc T. Ong (2001), *World Values Research: Vietnam*.
- Super, D. E. (1970), *Manual of Work Values Inventory*, Chicago: River-side.
14. Sugiura, H. (1990). How Honda Localizes Its Global Strategy. *Sloan Management Review*, 32(1): 77-82.
15. Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspective for strategic HRM. *Journal of Management*, 18: 295-520.

### 三、網路文獻

1. 貿協全球資訊網 [http://www.taitraesource.com/page03.asp?mag\\_id=8406](http://www.taitraesource.com/page03.asp?mag_id=8406)。
2. 越南政經概況 <http://www.eximclub.com.tw/>
3. 越南鞋業發展現狀分析-壹讀 <https://read01.com/5nNLR4.html>。
4. 經濟部投資業務處 <https://www.dois.moea.gov.tw/>。
5. 越南統計局維基百科：越南介紹 <https://zh.wikipedia.org/wiki/>。
6. P 公司集團大事記: <http://www.pouchen.com/index.php/about/milestone>
7. P 公司年報 2015-2016